



Zwischen Mut und Vertrauen

Zur spirituellen Entwicklung
von Führungskräften

Erika Helene Etminan

In der aktuellen Literatur zu »Management und Spiritualität« wird immer wieder darauf hingewiesen, welche große Bedeutung »Vertrauen« für Führungskräfte hat, aber es bleibt zunächst offen, wie Vertrauen sich in Zeiten von Säkularisation und von ökonomischer Unsicherheit entwickeln kann. In dieser Untersuchung wird deutlich, dass spirituelle Entwicklung im Spannungsfeld zwischen Mensch (Ich) und Gott stattfindet und zudem mit bestimmten Phasen verbunden ist, wobei die Übergänge dazwischen oft als Krisen (»Werdenskrisen«) erfahren werden. Für Führungskräfte, die voll im Leben stehen, ist dabei vor allem der Übergang zwischen den Phasen des ich-dominierten »Tuns« und des spirituellen »Geschehen-lassens« schwierig und krisenhaft. Sie sind zudem einer grundsätzlichen, ganz besonderen Spannung ausgesetzt: der Spannung zwischen dem eigenen Entwicklungswunsch und den normalen menschlichen Sicherheitsbedürfnissen. Diese Spannungsfelder machen sich vor allem dann bemerkbar, wenn wichtige Entscheidungen getroffen werden müssen oder wenn der eigene (spirituelle) Weg um Konsequenzen fragt. Gerade durch die Bewältigung ihrer Krisen entwickeln Führungskräfte mitten im Alltag eine spirituelle Führungskompetenz, die das Fundament von wirklicher Menschen-»Führung« ist. Aus dieser Sicht ist die gegenwärtige Wirtschaftskrise vor allem als eine spirituelle Krise zu verstehen, deren Bewältigung die spirituelle Entwicklung gerade auch von Führungskräften erfordert.

Erika Helene Etminan (1949)

Betriebsberaterin und Religionswissenschaftlerin

Technische Berufsausbildung bei den Dürr-Werken (Babcock-Konzern); Studium Maschinenbau, Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation an der RWTH Aachen; wissenschaftliche Mitarbeiterin am Hochschuldidaktischen Zentrum (HDZ) in Aachen sowie Dozentin für Betriebspsychologie und Mitarbeiterführung bei der Handwerkskammer Aachen. Seit 1988 freiberufliche Beratungstätigkeit für Betriebe und Organisationen sowie Trainings, Coaching und spirituelle Begleitung für Führungskräfte.

Daneben Studium der Religionswissenschaft an der Katholischen Universität Nimwegen (NL); Lehraufträge für Religionswissenschaft an der Fachhochschule für Theologie in Sittard (NL) und seit 2012 am Theologischen Institut Rolduc in Kerkrade (NL).

Mehrere Aus- und Fortbildungen zur Spirituellen Therapie; mehrere Bücher zur Spiritualität sowie Beiträge zu Spiritualität und Management.

**SHAKER
VERLAG**



Zwischen Mut und Vertrauen

Zur spirituellen Entwicklung von Führungskräften

Proefschrift
ter verkrijging van de graad van doctor
aan de Radboud Universiteit Nijmegen
op gezag van de rector magnificus prof. dr. Th.L.M. Engelen,
volgens besluit van het college van decanen
in het openbaar te verdedigen op maandag 23 november 2015
om 12.30 uur precies

door
Erika Helene Etminan-Rad
geboren op 2 oktober 1949
te Ratingen, Duitsland

Promotor: Prof. dr. Frans Maas

Copromotor: Prof. dr. Hein Blommestijn

Manuscriptcommissie:

Prof. dr. Peter Nissen

Prof. dr. Rens van Loon (Tilburg University)

Prof. dr. Johan Verstraeten (KU Leuven, België)

Zwischen Mut und Vertrauen

Zur spirituellen Entwicklung von Führungskräften

Erika Helene Etminan

Shaker Verlag
2015

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Radboud Universiteit Nijmegen, Niederlande, Diss., 2015

Dit proefschrift werd mede mogelijk gemaakt door de
Hendrix Stichting (Heerlen, NL) en door mevrouw Maria Volders (Vaals, NL).

© Umschlagbild/Vorderseite: Erika Helene Etminan

Copyright Shaker Media 2015

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany

ISBN 978-3-8440-3849-1

ISSN 1433-3583

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

„Etwas zu wagen bedeutet,
vorübergehend den festen Halt zu verlieren.
Nichts zu wagen bedeutet,
sich selbst zu verlieren.“

SØREN KIERKEGAARD
(1813– 1855)

Für meinen Sohn
Kaweh Etminan-Rad

Vorwort

Seit 1988 berate und begleite ich Führungskräfte der mittleren Ebene. Dabei ergab sich aus meiner Sicht irgendwann (etwa ab 1995) eine auffällige Veränderung: Die Klienten kamen mit Fragen oder Äußerungen, die nicht mehr in den Rahmen der bisherigen Themen wie Karriere, Zeitmanagement, Durchsetzungsverhalten, Mitarbeiterführung, Entscheidungsfindung oder Umstrukturierung passten. Sie waren auch nicht länger an einfachen pragmatischen Lösungen für ihre Probleme interessiert, sondern viel mehr an ihrem eigenen Entwicklungsprozess – und manchmal brachten sie das Gespräch auch auf spirituelle Aspekte. Diese Veränderung betraf zunächst einige langjährige Klienten, bald aber kamen neue hinzu, die ebenfalls mehr an ihrer persönlichen Entwicklung und an Spiritualität interessiert waren. Diese Führungskräfte waren bereits sehr weit fortgeschritten in ihren Fähigkeiten, mit Problemen sensibel umzugehen und diese zugleich auf eine pragmatische Weise zu lösen. Auch ihre Bereitschaft, Probleme als »Projekte« zu sehen und auf diese Weise Schwierigkeiten in Lernaufgaben zu verwandeln, war durchweg höher als gewöhnlich, aber für sie anscheinend selbstverständlich. Vor allem wollten sie ihr allgemeines Verhalten, aber auch ihr Problemlösungsverhalten mehr in Übereinstimmung mit sich und mit ihren tiefsten inneren Überzeugungen bringen. Vermutlich deshalb zeigten sie weniger den ansonsten typischen Wunsch, andere Menschen verändern zu wollen. Stattdessen wollten sie lernen, mit ihren Schwierigkeiten selbst besser umzugehen, und sich auf diese Weise weiterentwickeln. Diese Klienten reflektierten auch sehr selbstverständlich ihr eigenes ethisches Verhalten und bewiesen dabei ein feines Gespür, eine genaue Wahrnehmung und zugleich einen hohen Anspruch an sich selbst. Ihre eigenen Maßstäbe entlehnten sie dabei an insgesamt hohen Werten und Idealen. Sie zeigten zudem einen selbstverständlichen Umgang, aber auch eine hohe persönliche Freiheit in Bezug auf die gängigen gesellschaftlichen Normen und Konventionen, die zwar einerseits beachtet wurden, andererseits aber ebenso selbstverständlich überschritten wurden, wenn es ihnen notwendig erschien. Sie hatten den Mut, unangepasst zu sein, also ihr »Eigensein« zu leben, und zeigten dabei ein relativ starkes Selbstbewusstsein, aber auch Phasen tiefer Verzagtheit. Viele dieser Führungskräfte wollten entweder neue berufliche Wege gehen oder ihren bisherigen beruflichen Weg neu ausrichten und dabei möglichst selbstbestimmt entscheiden können. Ihr Ziel bestand darin, mehr als bisher sie selbst zu sein oder sich selbst näherzukommen, und zudem wollten sie so arbeiten, dass es eine Bereicherung für sie selbst und auch für andere sein würde. Insgesamt wollten diese Klienten nicht länger »Hilfe« bei Problemen, sie wollten »Unterstützung« für ihren Weg, für ihre Entwicklung. Was für ein Unterschied! Das stellte mich vor die Frage, was ich ihnen geben konnte. Falls ich diesen Klienten überhaupt etwas geben konnte, so war es mein Vertrauen in solche Entwicklungsprozesse. Das war wirklich nicht viel, aber vielleicht war es genau das, was sie brauchten? Jedenfalls veränderte sich damit meine ursprünglich eher psychologische, lösungsorientierte und intervenierende Beratung und wurde

zunehmend zu einer Art Weg-Begleitung. Dies erforderte von mir eine andere Art des Zuhörens, mit dem Fokus auf der »Seele« und ihrer Beziehung zu einer Höheren Wahrheit (Höhere Macht, Gott, das Absolute, die Stimme von innen). Meine eigene Kompetenz in Bezug auf Management und Menschenführung war zwar nicht überflüssig, aber sie trat mehr in den Hintergrund. Auch meine Neigung, anderen zu sagen, was sie tun sollten, war nicht länger gefragt. Begleitung war offensichtlich etwas anderes als Beratung, aber das musste ich erst lernen. Die Arbeit, die hier geleistet wurde, kam nun nicht länger von mir, die Klienten leisteten diese Arbeit selbst. Und sie machten nicht mich für ihren Fortschritt verantwortlich, sondern sich selbst. Zugleich aber zeigte sich in ihren Entscheidungsprozessen immer wieder eine Art »Kampf« zwischen Angst und Vertrauen, eine Spannung zwischen Sicherheitsbedürfnissen auf der einen Seite und einem starken Freiheitsverlangen bzw. Entwicklungsbedürfnis auf der anderen Seite. Es ging diesen Führungskräften in hohem Maße um Selbstwerdung, und sie ließen dabei einen *Drive* sehen, der ihnen oft genug selbst Angst machte. Deshalb war ich beeindruckt von ihrem gleichzeitigen Vertrauen, mit dem sie es doch aushielten, wenn unterwegs eine ganze Zeit lang »Leere« herrschte. Leere, wenn sich im Zuge des Prozesses ihre alte Identität aufgelöst hatte, sich eine neue aber noch nicht abzeichnete und oft genug noch nicht einmal die Ahnung eines Ziels am Horizont sichtbar war. Auch zeigten sie ein beeindruckendes Durchhaltevermögen, wenn ihr Vertrauen gerade mal wieder in Angst umschlug und sie doch in ihrem Prozess weitergingen. Waren sie aus dem starken Wunsch heraus, mehr sie selbst zu sein, vielleicht eher in der Lage oder eher bereit, Ängste und Sicherheitsbedürfnisse zu überwinden als andere Klienten? Irgendwie waren sie sehr »lebendig«, jedoch nicht im Sinne von extrovertiert.

Zunehmend wurden in Bezug auf die persönliche Entwicklung auch spirituelle Fragen angesprochen. Die Klienten benutzten in den Gesprächen den Begriff »Spiritualität«, um eine tiefe innere Verbindung auszudrücken, eine Verbindung mit anderen Menschen, mit der Natur, mit dem Kosmos, aber auch mit Gott. Obwohl die meisten eine christliche Sozialisation hatten, waren sie sehr kritisch gegenüber dem Christentum (eher: gegenüber den Kirchen, was oft aber nicht getrennt wurde) und manchmal auch kritisch gegenüber allen etablierten Religionen. Trotzdem erschienen sie glaubwürdig in dem, was sie über sich selbst und in Bezug auf Spiritualität sagten. Sie hatten das Christentum anscheinend irgendwann »hinter sich« gelassen, sich von den Kirchen abgewendet und waren eine Zeit lang auf dem »freien Markt« der alternativen Spiritualität unterwegs gewesen, auf dem heute so viele bunte »Anbieter« um »Kunden« werben. Vor allem in christlichen Kreisen ist es üblich, von solchen Leuten als Suchenden zu sprechen, aber ich empfand sie nicht wirklich als suchend. Sie waren jedenfalls nicht auf der Suche nach einer klaren konfessionellen Ausrichtung. Sie waren offen und sie blieben offen, sie wollten sich nicht festlegen. Suchend waren sie eher in Bezug auf ihren eigenen Weg: Wohin sollte die Reise gehen? Die Begleitung dieser Klienten hatte mich zwar gelehrt, einen »Blick« für solche Prozesse zu entwickeln, aber nun ich wollte auch verstehen, um welche Art von Prozess es sich dabei handelt. Diese Führungskräfte verfügten bereits über alles, was ein »normaler« Mensch erstreben kann,

und wollten sich doch noch weiter entwickeln. Aber wohin, was war ihr Ziel? Und vor allem: Was war das für ein Prozess, in dem sich diese Führungskräfte befanden und der in ihnen einen solchen beherrschenden *Drive* auslöste?

Es ist deshalb mein tiefster Wunsch, mit dieser Untersuchung einem Stück »Wahrheit« ans Licht zu helfen!

Helene Etminan

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	17
2. Konzeption der Untersuchung	21
2.1 Eingrenzung des Themas	21
2.2 Zielsetzung	22
2.3 Untersuchungsfragen	23
2.4 Relevanz der Untersuchung	23
2.5 Methodische Vorüberlegungen	26
2.6 Konkretes Vorgehen	30
2.7 Hinweise zur Literatur	32
2.8 Bestimmung der Begrifflichkeiten	33
2.9 Begleitungsgespräche (allgemein)	37
3. Leadership und Leadership-Spiritualität	41
3.1 Einleitung	41
3.2 Die Komplexität der Probleme in Organisationen und Unternehmen	44
3.3 Aspekte des Change-Managements	45
3.4 Anforderungen an die Kompetenz von Führungskräften	46
3.5 Spiritualität im Führungsalltag	49
3.6 Der »Zeitgeist«: Sinnsuche, Selbstreflexion und Neue Spiritualität	51
3.7 Zusammenfassung	54
4. Entwicklung aus psychologischer Sicht	59
4.1 Einleitung	59
4.2 Allgemeine Aspekte der psychologischen Entwicklung	61
4.3 Verschiedene Konzeptionen von psychologischer Entwicklung	65
4.3.1 Die Entwicklung von Vertrauen (nach Erikson)	65
4.3.2 Die Entwicklung der Identität (u.a. nach Erikson)	66
4.3.3 Die Entwicklung des moralischen Urteils (nach Kohlberg)	68
4.3.4 Der Prozess der Individuation (nach Jung)	69
4.3.5 Perspektiven der Humanistischen Psychologie	70

4.3.6	Verschiedene Stufenmodelle der Entwicklung	72
4.3.7	Perspektiven der Lebenslauf-Psychologie	74
4.4	Entwicklung im mittleren Erwachsenenalter	77
4.4.1	Die Identitätsentwicklung im mittleren Erwachsenenalter	77
4.4.2	Die Entwicklungsaufgaben im mittleren Erwachsenenalter	79
4.4.3	Der Übergang zur Lebensmitte als (Werdens-)Krise	81
4.4.4	Schwierigkeiten im Übergang zur Lebensmitte	83
4.5	Berufspsychologische Aspekte	84
4.5.1	Verschiedene theoretische Ansätze zur beruflichen Entwicklung	85
4.5.2	Die Arbeitszufriedenheit	88
4.5.3	Die psychologische Sinn-Dimension von Arbeit	89
4.6	Zusammenfassung	91
5.	Spirituelle Entwicklung aus christlicher Sicht	97
5.1	Einleitung	97
5.2	Das Phänomen und der Begriff »Spiritualität«	99
5.2.1	Spiritualität als Haltung oder Fähigkeit	101
5.2.2	Spiritualität als Sehnsucht oder Verlangen	102
5.3	Aspekte gelebter Spiritualität im christlichen Kontext	103
5.3.1	Veränderungen im Spiritualitätsverständnis	103
5.3.2	Laienspiritualität	105
5.3.3	Arbeit und Spiritualität	108
5.4	Spirituelle Entwicklung als Prozess	109
5.4.1	Spiritualität als Erfahrungsweg	110
5.4.2	Spiritualität als Umformungsprozess (Transformation)	111
5.4.3	Stufenmodelle und Spirale der spirituellen Entwicklung	115
5.4.4	Spirituelle Erfahrungen und Mystik	117
5.5	Die spirituelle Bedeutung von Krisen	119
5.6	Spannungsfelder der spirituellen Entwicklung	120
5.7	Die eigene Berufung	123
5.8	Zusammenfassung	126

6. Entwicklung aus der Sicht der alternativen Spiritualität	133
6.1 Einleitung	133
6.2 Säkularisierung und Glaubenskrisen	135
6.3 Postmoderne und alternative Spiritualität	138
6.3.1 Eine neue und kritische Spiritualität	138
6.3.2 Spirituelle Sucher und Wanderer	140
6.3.3 Erleben und Erfahren	141
6.3.4 Ein verändertes Gottes- und Menschenbild	142
6.4 Psychologisierte Spiritualität als »Lebenshilfe«	144
6.5 Die »Schattenseiten« der alternativen Spiritualität	145
6.6 Bindung und Verbindlichkeit in der alternativen Spiritualität	146
6.7 Zusammenfassung	147
7. Entwicklung aus der Sicht der Spirituellen Psychologie	155
7.1 Einleitung	155
7.2 Verschiedene Schulen der Spirituellen Psychologie	157
7.2.1 Die Tiefenpsychologie (nach Jung)	157
7.2.2 Die Psychologie der Bedürfnisse (nach Maslow)	159
7.2.3 Die Psychosynthese (nach Assagioli)	164
7.2.4 Die Logotherapie (nach Frankl)	166
7.2.5 Die Kontemplative Psychologie (nach De Wit)	170
7.2.6 Die Transpersonale Psychologie (nach Wilber)	173
7.3 Zusammenfassung	176
8. Reflexionen zur spirituellen Entwicklung (allgemein)	183
8.1 Einleitung	183
8.2 Entwicklung benötigt Spannungsfelder	186
8.3 Entwicklung aus ganzheitlicher Perspektive	188
8.3.1 Das Zusammenspiel von psychologischer und spiritueller Entwicklung	188
8.3.2 Die Wende von der psychologischen zur spirituellen Entwicklung	191
8.3.3 Psychologisierte Spiritualität als Übergangsphase	192
8.3.4 Fördernde Bedingungen für die spirituelle Entwicklung	193

8.4 Spirituelle Entwicklung als Prozess	194
8.4.1 Kennzeichen der spirituellen Entwicklung	194
8.4.2 Die treibende Kraft: das Verlangen nach Gott	198
8.4.3 Die verschiedenen Phasen der spirituellen Entwicklung	199
8.4.4 Die Bedeutung der Ich-Entwicklung	203
8.5 Spirituelle Entwicklung als krisenhafter Prozess	205
8.5.1 Spirituelle Auf – und Abbauprozesse	205
8.5.2 Die Bedeutung von Krisen für die spirituelle Entwicklung	206
8.5.3 Die Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit	208
8.6 Das Zusammenspiel von Spiritualität und Religion	213
8.6.1 Spiritualität – mit oder ohne Bindung?	213
8.6.2 Zum Verhältnis von Spiritualität und Religion	215
8.7 Zusammenfassung	217
9. Reflexionen zur spirituellen Entwicklung von Führungskräften	221
9.1 Einleitung	221
9.2 Zur besonderen Situation von Führungskräften	224
9.3 Die besonderen Spannungsfelder von Führungskräften	227
9.4 Die spirituelle Entwicklung von Führungskräften als krisenhafter Prozess	232
9.4.1 Die Spannung zwischen Tun und Geschehen-lassen	233
9.4.2 Die Spannung zwischen Entwicklungs- und Sicherheitsbedürfnissen	236
9.5 Die krisenhafte Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit	240
9.5.1 Die Komplexität der Vertrauensfrage	241
9.5.2 Die so genannte Normalität: ein stabiles »Ich«	243
9.5.3 Die akute Krise: der Verlust von Sicherheit und Vertrauen	247
9.5.4 Die Wende: die Krise als Herausforderung annehmen	249
9.5.5 Die Entwicklung von »Prozessvertrauen«	255
9.5.6 Das »Selbst«: Sicherheit in Gott	270
9.6 Die spirituelle Entwicklung als Spiralbewegung	274
9.7 Zusammenfassung	275
10. Nützliche Hinweise für Führungskräfte	279
10.1 Einleitung	279
10.2 Empfehlungen für den spirituellen Prozess	280
10.3 Selbstmanagement und Selbstführung in Krisenzeiten	284

10.4 Krisen als Chance für die spirituelle Entwicklung	285
10.5 Das Verlangen als Wegweiser	286
10.6 Die Bedeutung von Begleitung	287
10.7 Zusammenfassung	290
11. Schlussfolgerungen zur Spiritualität in der betrieblichen Praxis	293
11.1 Einleitung	293
11.2 Gute Führung ist immer auch spirituelle Führung	294
11.3 Vertrauen in Zeiten von wirtschaftlicher Krise	298
11.4 Zur Frage der »Machbarkeit« von Spiritualität und spiritueller Entwicklung	299
11.5 Spirituelle Führungskräfte und ihre Bedeutung für Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft	306
11.6 Zusammenfassung	307
12. Zusammenfassung	309
<hr/>	
A. 1 Literaturverzeichnis	317
A.2 Übersicht der Abbildungen	341
A.3 Die vier Klienten	347
A.3.1 Nazgol N.	348
A.3.2 Brunhild G.	350
A.3.3 Rietje S.	351
A.3.4 Franz K.	352
A.4 Übersicht der Klienten-Gespräche	355
A.4.1 Gespräche Nazgol N.	355
A.4.2 Gespräche Brunhild G.	360
A.4.3 Gespräche Rietje S.	364
A.4.4 Gespräche Franz K.	369
A.5 Samenvatting	373
A.6 Summary	379
Danksagung	385
Curriculum Vitae	387

1. Einleitung

Viele Menschen kommen mit der zunehmenden Beschleunigung des Lebens und der Veränderungsprozesse nicht zurecht. Sie leiden vor allem unter dem Druck, der entsteht, wenn das Tempo der Veränderungen sie zwingt, sich diesen Veränderungen entweder deutlich entgegenzustellen oder mitzugehen – oder zurückzubleiben. Diese Veränderungen und ihr Tempo betreffen vor allem auch das aktive Berufsleben und damit auch die Situation von Führungskräften. Globalisierung und IT sowie die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise bilden den Hintergrund heutiger Führungstätigkeit. Die Komplexität und das Tempo der Veränderungsprozesse führen zu einem enormen Druck und bei entsprechendem Engagement auch zu einer erhöhten *Burnout*-Gefahr. Die aktuelle Management-Literatur gibt ein relativ deutliches Bild dieser Situation wieder und gibt zudem – mit oder ohne Einbeziehung der spirituellen Dimension – Hinweise, wie auf individueller und organisatorischer Ebene mit diesen Fragen und Spannungen umgegangen werden kann. Offen bleibt insgesamt jedoch, welche psychologische und spirituelle (Weiter-)Entwicklung Führungskräfte benötigen, wenn sie dieser Situation gewachsen sein wollen. Und die Ansprüche werden in der Zukunft wohl noch steigen, denn Aspekte wie Leistung und Effizienz werden weiterhin hochgehalten. Wegen des zunehmenden Drucks werden jedoch auch Sinnfragen gestellt: Wozu dient das Ganze? Was will ich eigentlich mit meinem Leben? Und solche Sinnfragen werden nicht nur von religiösen Führungskräften gestellt, sondern zunehmend auch von Führungskräften, die sich keiner Religion oder Kirche zugehörig fühlen. In der heutigen stark säkularisierten Zeit hat die tradierte Religion ihre Funktion als Orientierung verloren; Spiritualität wird deshalb – wenn überhaupt – von vielen Menschen außerhalb der Kirchen in einem alternativen Kontext praktiziert.

Aus allen diesen Gründen lassen Führungskräfte heute in den Begleitungsgesprächen eine andere Interessenlage sehen als früher. Viele Führungskräfte benutzen ihren Beruf nicht länger nur, um Karriere zu machen, sondern vor allem auch, um wesentliche Teile ihrer selbst zu verwirklichen. Viele lassen dabei ein vorbildliches Engagement und eine hohe Veränderungsbereitschaft erkennen und entwickeln gegenüber Problemen oft die Haltung, dass daraus gelernt werden soll. Konfrontiert mit beruflichen Herausforderungen überschreiten sie dabei immer wieder ihre eigenen Grenzen und begegnen so immer wieder auch der Spannung zwischen Angst und Vertrauen bzw. Angst und Mut. Den Mut benötigen sie, um trotz ihrer Angst weitergehen zu können. Viele haben zudem eine hohe Fähigkeit zur Selbstreflexion entwickelt, die ihnen hilft, sich zu beobachten und sich selbst zu korrigieren. Dadurch wird es irgendwann auch leichter und fast selbstverständlich, eher den eigenen Eingebungen zu gehorchen als den Autoritäten von außen. Führungskräfte, die auf diese Weise lernen, ihre eigenen inneren Impulse wichtig zu nehmen, machen oft eine enorme persönliche Entwicklung mit. Mit *ups and downs*, mit vielen Ängsten und Befürchtungen geben sie sich – zwischen Mut und Vertrauen – einer Kraft oder Bewegung hin, die an ihnen zieht und sie anscheinend in eine bestimmte Richtung bringen will. Sie sind enorm entwicklungsorientiert und akzeptieren dabei zunehmend eine Art »Führung von innen«.

Zudem haben solche Führungskräfte oft die Neigung, ihr Ego weniger wichtig zu nehmen und eigene Durchsetzungsbestrebungen mit Blick auf das Ganze zurückzunehmen. Oft genug zeigt sich aber auch, dass sie erst lernen müssen, für alle diese Erfahrungen eigene Worte zu finden, um ausdrücken zu können, was mit ihnen geschieht.

Im Versuch, diesen Entwicklungs-»Drang« von Führungskräften zu verstehen, entstand irgendwann eine zunehmende Verwunderung: Hinter allen möglichen Sichtweisen und Modellen solcher Entwicklungsbewegungen begann ein Prozess aufzuscheinen, der zunächst nur schwer fassbar schien, obwohl anscheinend alle Autoren davon redeten. Wie es schien, wurden diese Führungskräfte von einer Dynamik erfasst, der sie zwar ausgesetzt waren, die sie aber nicht willentlich steuern konnten. Zunehmend kamen Fragen auf zum Charakter und zu den Kennzeichen eines solchen Prozesses:

- Geht es um einen psychologischen oder um einen spirituellen Prozess?
- Oder umfasst dieser Entwicklungsprozess *beide* Dimensionen?
- Oder übersteigt er sogar beide Dimensionen?
- Gibt es typische Phasen eines solchen Entwicklungsprozesses?
- Mit vielleicht jeweils typischen Kennzeichen oder auch mit individuellen Unterschieden?
- Gibt es einen ideal-typischen Verlauf eines solchen Prozesses?
- Welche Haltung bestimmt die subjektive Akzeptanz oder Ablehnung des eigenen Entwicklungsprozesses?
- Warum ist ihnen allen so wichtig, »mehr ich selbst zu sein«, und was genau meinen sie damit?
- Und gibt es vielleicht typische Auslöser, die den Entwicklungsprozess in Gang bringen?
- Welchen Einfluss hat dabei die säkularisierte und eventuell konfessionslose Weltanschauung vieler Führungskräfte?
- Warum kommen sie (fast) alle im Laufe dieses Entwicklungsprozesses mit der Frage nach der »eigenen Berufung« in Kontakt?
- Was ist dies für ein Prozess und was hat er mit Vertrauen zu tun?
- Woher nehmen Führungskräfte das Vertrauen, um in den Phasen eigener Verunsicherung doch weiterzugehen und (oft riskante) Schritte in ein unbekanntes »Neuland« zu tun?
- Welche Rolle spielen dabei mögliche Sicherheits- oder Freiheitsbedürfnisse?
- Welche Rolle spielen Spiritualität und Transzendenz bei der Entwicklung eines solchen Vertrauens?
- Welche Bedeutung hat Spiritualität insgesamt für diese Führungskräfte?
- Kann ein solcher Entwicklungsprozess möglicherweise insgesamt *spirituell* genannt werden?
- Und welche besonderen Aspekte sind bei der professionellen Begleitung solcher Prozesse von Bedeutung?

Auf dem Hintergrund solcher Fragen will die vorliegende Untersuchung auf eine interdisziplinäre und explorierende Weise versuchen, bereits bekannte »Puzzlestücke« aus den Disziplinen Psychologie und Spiritualität neu zu ordnen und zu schauen, welche Antworten sich möglicherweise in Bezug auf die spirituelle Entwicklung von Führungskräften ergeben. Wir werden versuchen, mit den dargestellten Ergebnissen erste hypothetische Antworten auf obige Fragen zu geben. So wichtig solche Antworten auch sind, noch wichtiger erscheint, dass in dieser Untersuchung *fundamentale* Fragen gestellt werden, Fragen nach dem Wesen des Menschen, nach Ursprung und Ziel von Entwicklung sowie nach dem Wesen von Berufung und von Vertrauen. Dies alles sind keine neuen Fragen, hier werden alte Fragen *neu* gestellt.

Der Schwerpunkt dieser Untersuchung liegt insgesamt auf der spirituellen Entwicklung von Führungskräften. Doch wurden einzelne Facetten der großen Modelle der Entwicklungspsychologie (vor allem aus den 50er und 60er Jahren des 20. Jahrhunderts) mit Erkenntnissen aus der Spiritualität verglichen und ins Gespräch gebracht. Die Erkenntnisse der »normalen« akademischen Entwicklungspsychologie, vor allem hinsichtlich der Stufen der psychologischen Entwicklung, finden dabei ihre Parallelen in den Stufen der spirituellen Entwicklung. Wichtig sind auch die Erkenntnisse der Lebenslauf-Psychologie mit ihren Hinweisen auf die Bedeutung von Krisen und deren Bewältigung. Die hohe Bedeutung von Lebenskrisen (privat wie beruflich, individuell wie in Organisationen) drängte sich immer mehr in den Vordergrund dieser Arbeit. Krisen und ihre Bewältigung haben anscheinend eine wichtige Funktion für Entwicklungs- und Wachstumsprozesse. Hierin stimmen Psychologie und Spiritualität überein. Krisen werden also vor allem in ihrer Katalysatorfunktion Beachtung finden. Wir werden sehen, wie gerade die anstrengenden Krisenzeiten zu einer wichtigen Chance für die spirituelle Entwicklung werden können. Auch die Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit erscheint insgesamt als krisenhaft. Beide gehen immer wieder verloren und müssen immer wieder neu entwickelt werden, schrittweise und auf immer höheren Ebenen. Ebenfalls immer wichtiger für das Thema »Entwicklung« wurden die Spannungsfelder, denen Menschen ausgesetzt sind, bis hin zu der Einsicht, dass eine jede Entwicklung Spannungsfelder voraussetzt. Und auch hierin stimmen Psychologie und Spiritualität überein! In der vorliegenden Untersuchung werden deshalb Spannungsfelder eine wichtige Rolle spielen, z.B. die Spannung zwischen Tun und Geschehen-lassen, aber auch zwischen Sicherheits- und Freiheitsbedürfnissen. Spannungsfelder und Krisen, wer hätte das gedacht ...

Zu diesem interdisziplinären Gedanken-Austausch werden wir zudem auch *nicht*-akademische Gäste einladen: die Bewegungen der alternativen Spiritualität und die Schulen der Spirituellen Psychologie. Beide haben mit ihrer ganzheitlichen Sicht auf Entwicklungsprozesse wesentliche und überraschende Aussagen zu machen. Bei dieser ausführlichen Beschäftigung mit Psychologie und Spiritualität, mit alternativer Spiritualität und mit den Schulen der Spirituellen Psychologie rückte ein ganz bestimmter Aspekt des Menschen immer mehr in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit: das so genannte »Selbst«. Durch die verschiedenen psychologischen wie spirituellen Sichtweisen und Modelle hindurch bekam das Selbst (aus spiritueller Sicht: der göttliche Kern

des Menschen) eine immer größere Leuchtkraft. Aber was bedeutet dieses »Selbst« und worin unterscheiden sich die spirituelle und die psychologische Sichtweise in Bezug auf dieses Selbst? Was sagt die Literatur über dieses Selbst aus und wie kann man es finden, erreichen oder entwickeln? Bei der Beschäftigung mit der spirituellen Literatur wurde deutlich, dass Gott vor allem durch eine radikale Nach-innen-Wendung zu finden ist. Es wurde immer spannender ... Eine Überraschung dabei war, dass Spiritualität und spirituelle Entwicklung zwar zusammengehören, aber nicht identisch sind. Wie es scheint, führt Spiritualität zu einer gewissen inneren Sicherheit, zu einem verstärkten Vertrauen und zu einer gefestigten Identität, während spirituelle Entwicklung offensichtlich immer wieder mit Krisen einhergeht und deshalb zeitweise mit Verunsicherung und mit dem Verlust von Vertrauen und von Identität verbunden ist. Spiritualität scheint also vor allem ein spiritueller *Prozess* zu sein. Spannend war auch, dass manche der Autoren Spiritualität und Religion gleichsetzten, während andere diesbezüglich einen klaren Unterschied machten. Es kam also die Frage hinzu, welche Bedeutung Religion oder religiöser Glaube für die Entwicklung von Spiritualität hat. Findet spirituelle Entwicklung möglicherweise auch statt, wenn jemand nicht religiös oder gläubig ist? Die Führungskräfte, deren Begleitungsgespräche für diese Untersuchung aufgezeichnet und ausgewertet wurden, waren zwar durch die traditionelle Religion (Christentum bzw. Islam) geprägt, alle hatten sich aber außerdem auch mit der alternativen Spiritualität beschäftigt. Sie waren religiös ungebunden, hatten sich von der Kirche bzw. der Moschee gelöst, sich dann aber nicht fest mit einer anderen religiösen oder spirituellen Bewegung verbunden. War hier vielleicht der postmoderne »Zeitgeist« mit seiner Beliebigkeit und Unverbindlichkeit von Bedeutung? Denn nicht nur die Kirchen oder die Humanistische Union leiden unter der gegenwärtigen Unverbindlichkeit von Menschen, sondern genauso auch die Bewegungen der alternativen Spiritualität. Die spirituelle Entwicklung von Führungskräften findet im Klima des heutigen Zeitgeistes statt und bei den Führungskräften, die an dieser Untersuchung teilgenommen haben, ist deutlich der Einfluss dieses Zeitgeistes wahrzunehmen. Die nachfolgende Untersuchung kann jedoch nur vermutend auf solche Einflüsse hinweisen, sie ist weder ein Versuch, den gegenwärtigen Zeitgeist zu fassen oder zu erklären, noch kann sie hinreichend diese Einflüsse qualifizieren. An einer wichtigen Stelle kann sie aber sehr wohl den Einfluss des Zeitgeistes aufzeigen, wenn es zum Beispiel für Manager (Macher!) um die Frage geht, ob Spiritualität »machbar« ist. Teil des Zeitgeistes ist ein verstärktes Nutzendenken, das leicht auch auf die spirituelle Dimension übertragen wird. »Nutzen« wird meist so weltlich-pragmatisch-psychologisch verstanden, dass niemand auf die Idee kommt, Nutzen spirituell zu verstehen, im Sinne von »seelischen Früchten« (Entwicklung von Tugenden oder Zunahme der Gottesbeziehung). In dieser Untersuchung wird darum auch das Dilemma aufgezeigt, das durch den Versuch entsteht, Spiritualität in Organisationen zu »machen«. Dieses Dilemma geht zwar weit über die Untersuchungsfragen hinaus, trotzdem erschien es richtig, darauf einzugehen. Wir werden sehen, dass Spiritualität zwar begrenzt machbar ist, d.h. eingeführt und organisiert werden kann, nicht aber die spirituelle *Entwicklung*. In diesem Zusammenhang wird dann auch deutlich, dass gerade in der Unbeherrschbarkeit des Alltags und der Entwicklungsprozesse die mystische Dimension immer anwesend ist.

2. Konzeption der Untersuchung

2.1 Eingrenzung des Themas

Das Thema dieser Studie ist die spirituelle Entwicklung von Führungskräften. Der übergeordnete Rahmen dieser Studie liegt also im Bereich Führung und Spiritualität. Eine Voruntersuchung in Form einer Literaturanalyse hat gezeigt, dass die gegenwärtige Diskussion vor allem durch Fragen zur *Leadership*-Spiritualität bestimmt wird. Insgesamt wird vermutet, dass Führungskräfte, die für ihre eigene Spiritualität sorgen, über eine stabilere innere Basis verfügen, auf der sie Probleme lösen und wichtige Entscheidungen treffen können. Deshalb wurde dem Aspekt der Spiritualität im Zusammenhang mit Führung oder Management in den letzten 10 bis 20 Jahren zunehmend mehr Aufmerksamkeit gewidmet. Jedoch ist der Literatur nicht zu entnehmen, welchen eigenen Lern- und Entwicklungsprozess Führungskräfte ihrerseits absolvieren müssen, um die erforderlichen (auch spirituellen) Fähigkeiten in eigener Person verwirklichen zu können. Dies hat den Fokus der geplanten Untersuchung auf den Entwicklungsprozess von Führungskräften vor allem hinsichtlich seiner spirituellen Dimension und auch hinsichtlich der Aspekte von Vertrauen und innerer Sicherheit verstärkt.¹ Denn gerade auch in der gegenwärtigen, unsicheren und säkularisierten Zeit müssen Führungskräfte für den beruflichen Alltag und für ihre Entscheidungen doch Vertrauen und innere Sicherheit aufbringen.² Aber wie gelingt ihnen das und welche Bedeutung haben Spiritualität und spirituelle Entwicklung dabei? Obwohl der »Zeitgeist« den Hintergrund bildet, auf dem sich die Entwicklung von Führungskräften abspielt, kann er aber außer im Rahmen der Untersuchung und bei den Bewegungen der alternativen Spiritualität leider nicht weiter thematisiert werden.³

Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt bei Führungskräften in Umbruchphasen, verbunden mit der Frage, inwieweit sie in ihrem Entwicklungsprozess insgesamt und vor allem bei existenziellen Fragen mit spirituellen Aspekten und Herausforderungen konfrontiert werden bzw. ob und wie sie auf allgemeine oder psychologische Fragen rund um ihren Entwicklungsprozess spirituelle Antworten entwickeln. Diese Fragen stellen sich insbesondere, wenn man davon ausgeht, dass

1 Weil diese Untersuchung sich hauptsächlich der spirituellen Entwicklung widmet, kann die so genannte mystische Umformung, also die hohen Stufen der Transformation des Menschen auf Gott hin, in dieser Untersuchung nur kurz berührt werden. Interessierte Leser seien hier auf die umfangreiche Literatur dazu verwiesen.

2 Sowohl die Literatur zur psychologischen wie zur spirituellen Entwicklung macht keine Aussagen zur Bedeutung oder zur Entwicklung von innerer Sicherheit. Im Gegensatz dazu ließen aber die Beiträge der vier Klienten (siehe Kapitel 9) sehen, wie wichtig innere Sicherheit für sie ist. Das Gleiche gilt für Authentizität, ein Aspekt, der in der aktuellen Literatur zur *Leadership*-Spiritualität eine große Bedeutung hat, die auch durch die vier beteiligten Klienten bestätigt wird. Der Aspekt findet jedoch in der durchgesehenen Literatur zur spirituellen Entwicklung (christliche und alternative Spiritualität sowie Spirituelle Psychologie) keine Erwähnung; eine Ausnahme hierzu ist eine Broschüre der Katholischen Kirche, in der die alternative Spiritualität mit ihrem Verlangen nach einem authentischen Leben reflektiert wird (siehe KRKS 2000). – In Bezug auf Authentizität sind Unterschiede zu beobachten, die sich aus der psychologischen bzw. spirituellen Entwicklung ergeben und die deshalb in einer gewissen Spannung zueinander stehen. Möglicherweise fallen diese beiden Entwicklungsbewegungen aber auch genau in der Authentizität zusammen, wenn es z.B. um Entscheidungen bezüglich des Lebensweges geht (zur Relativität von Authentizität in Abhängigkeit von der jeweiligen Entwicklungsbewegung siehe auch Kapitel 8.3.1). Authentizität ist also ein wichtiger Aspekt, der auch in der geistlichen Begleitung unbedingt Beachtung finden sollte. Die Bedeutung von Authentizität geriet aber im Laufe der Untersuchung als eigenständiger Aspekt mehr in den Hintergrund und stellte sich eher als ein Teilaspekt des Komplexes von Vertrauen und innerer Sicherheit dar. Es wäre äußerst sinnvoll in nachfolgenden Untersuchungen die Entwicklung von Authentizität näher zu beleuchten.

3 Siehe hierzu die Kapitel 3 und 6.

auch Führungskräfte von der Säkularisation beeinflusst sind und sich viele vom traditionellen Glauben und von den Kirchen entfernt haben. Eingegrenzt wird das Thema deshalb durch eine Konzentration auf Führungskräfte mit einer religiös ungebundenen, *freien* Spiritualität. Insgesamt wird dabei die Grenze zwischen Psychologie und Spiritualität berührt werden, eine Grenze, die – wie es scheint – erst wenig untersucht ist.⁴ Der Fokus dieser Untersuchung liegt auf der spirituellen Entwicklung von Führungskräften, interkulturelle Aspekte von Führungsfragen können deshalb hier keine Beachtung finden. Wegen der Multireligiosität der heutigen westlichen Kultur wird jedoch auf eventuelle Fragen von interreligiöser Bedeutung in kurzen Fußnoten eingegangen.⁵

2.2 Zielsetzung

Diese Untersuchung liegt von ihrer Anlage her auf der Grenze zwischen Praxis- und Theorieorientierung. Obwohl sie hauptsächlich als Literaturstudie durchgeführt wird, ist sie doch praxisgerichtet; sie wird aus der Praxis heraus und für die Verbesserung der (Begleitungs-)Praxis durchgeführt. Der Entwicklungsprozess von Führungskräften soll dabei interdisziplinär und explorierend erkundet werden, vor allem mit Blick auf das Zusammenspiel von psychologischer und spiritueller Dimension und in Bezug auf Aspekte, die eindeutig der spirituellen Dimensionen angehören. Als praxisorientierte Untersuchung hat sie zunächst die Absicht, durch ein tieferes (theoretisches) Verständnis von spirituellen Entwicklungsprozessen eine Verbesserung der Begleitung von Führungskräften zu erreichen sowie andererseits durch eine Reflexion der praktischen Begleitungsarbeit auch zur Theorieformung in Bezug auf spirituelle Entwicklung allgemein beizutragen.

Das Ziel besteht dabei nicht in abschließenden, allgemeingültigen Antworten, sondern in einer Erkundung des »Geländes«, im Erforschen von Grundstrukturen (wie Phasen oder Kennzeichen), im Aufzeigen von Spannungsfeldern und Dynamiken bzw. in der Entwicklung weiterer, grundsätzlicher Fragestellungen zur spirituellen Entwicklung von Führungskräften. Es sollen dazu erste Hypothesen formuliert werden, die die Grundstruktur dieses Prozesses, seine Kennzeichen und typische Entscheidungsmomente betreffen. Diese Hypothesen bedürfen aber einer späteren Überprüfung.

4 Die Untersuchung beschränkt sich auf Entwicklungsprozesse, die auf der Grenze zwischen Psychologie und Spiritualität liegen, und lässt dabei religiöse Aspekte des Glaubens und theologische Herangehensweisen weitgehend außer Acht. Nicht einbezogen wird deshalb auch die Vertrauensforschung, die innerhalb der Theologie inzwischen einen wichtigen Stellenwert hat. Es sei aber an dieser Stelle auf die Veröffentlichung von Richter 2014 hingewiesen, die mit einschlägigen Literaturverweisen für den interessierten Leser eine große Hilfe sein kann. Wenn auch auf einem anderen Wege, so kommt Richter in dieser Veröffentlichung doch zu vergleichbaren Einschätzungen in Bezug auf die Entwicklung von Vertrauen wie die vorliegende Untersuchung.

5 Zu Fragen eines interkulturellen oder auch interreligiösen Vergleichs siehe auch das Modell der komparativen Philosophie bei Libbrecht 1995-2005.

2.3 Untersuchungsfragen

- (Haupt-)Untersuchungsfrage: Welche Bedeutung hat Spiritualität für Führungskräfte in Umbruchphasen und in krisenhaften Entscheidungsmomenten, wenn es in dieser säkularisierten Zeit um die Entwicklung von innerer Sicherheit und Vertrauen geht?
1. Untersuchungsfrage: Wie hängen psychologische und spirituelle Entwicklung zusammen?⁶
2. Untersuchungsfrage: Wie entwickelt sich Spiritualität in einer säkularisierten Zeit?⁷
3. Untersuchungsfrage: Welche Spannungsfelder und Phasen sind für die spirituelle Entwicklung kennzeichnend?
4. Untersuchungsfrage: Wie entwickeln Führungskräfte in unsicheren Zeiten Vertrauen und innere Sicherheit?

2.4 Relevanz der Untersuchung

Mit dieser Untersuchung kann insgesamt das Verstehen darüber wachsen, in welcher Weise Führungskräfte vor allem in Umbruch- und Krisenzeiten mit Sinnfragen und mit ihrer eigenen Weiterentwicklung umgehen und wie sie in diesem Prozess immer wieder mit Krisen (Ängsten und Vertrauensverlust), aber auch mit spirituellen Fragen konfrontiert werden. Konzentriert auf Fragen rund um Vertrauen und innere Sicherheit beleuchtet diese Studie den individuellen Entwicklungsprozess von Führungskräften deshalb vor allem in seiner spirituellen Dimension. Die Ergebnisse dieser Untersuchung werden für Führungskräfte selbst, aber vor allem auch für ihre psychologischen und spirituellen Begleiter von Bedeutung sein. Weiterhin werden einzelne Unternehmen bzw. Organisationen, aber auch die Wirtschaft als Ganzes aus den dargelegten Erkenntnissen Schlüsse ziehen können hinsichtlich der Entwicklung bzw. Fortbildung von Führungskräften und der Heranbildung von Führungsnachwuchs. Gesamtgesellschaftlich gesehen

6 Wir werden dabei die Grenze zwischen Psychologie und Spiritualität beleuchten (mit Unterschieden, Berührungspunkten und eventuellen Überlappungen). Diese Untersuchungsfrage ist jedoch als eine *offene* Frage beabsichtigt und ist von daher eine Leitfrage, auf die es in diesem Rahmen keine definitive und abschließende Antwort geben kann. Um diese Grenze in allen ihren Aspekten und auch in ihrer Bedeutung wirklich erfassen zu können, werden Folgeuntersuchungen nötig sein.

7 Es geht um spirituelle Entwicklung in der heutigen, säkularisierten Zeit und in einem weltlichen Kontext. Zugleich ist der Begriff »säkular« problematisch, weil er nicht gut zu fassen oder zu definieren ist. Wenn wir in dieser Untersuchung trotzdem diesen Begriff verwenden, dann in der Bedeutung, wie er heute allgemein, d. h. auch umgangssprachlich benutzt wird. Auch diese Untersuchungsfrage hat den Charakter einer *offenen* Leitfrage, auf die im Rahmen dieser Untersuchung keine definitive und abschließende Antwort erwartet werden kann. Wohl aber werden Aspekte beleuchtet, die einen möglichen Einfluss des säkularen Zeitgeistes sehen lassen.

können die Ergebnisse einen wichtigen Beitrag leisten, indem sie dabei helfen, den Fokus der Reflexionen, der zurzeit stark auf zukunftsfähigen Strategien liegt, um die spirituelle Dimension zu erweitern, gerade auch in Bezug auf die Entwicklung von Vertrauen. Da diese Untersuchung auch die »Grenze« zwischen Psychologie und Spiritualität einbezieht, ist auch zu erwarten, dass beide Disziplinen von dieser Untersuchung einen Erkenntnisgewinn haben.

Relevanz für individuelle Führungskräfte

Die Ergebnisse dieser Studie zur spirituellen Entwicklung sind vor allem für Führungskräfte selbst von Bedeutung, weil in der Menschenführung – bewusst oder unbewusst, gläubig oder nichtgläubig – immer auch die geistig-spirituelle Dimension anwesend ist. Menschen reagieren und verhalten sich entsprechend ihrer *fundamentalen* Grundannahmen in Bezug auf sich selbst, auf andere Menschen, aber auch auf Leben und auf Gott. Gekoppelt an solche fundamentalen Grundannahmen sind u.a. auch Aspekte oder Haltungen wie Angst (Misstrauen) und Vertrauen. Obwohl meist unbewusst, spielen diese doch eine wichtige Rolle in jedem Kontakt, im Kontakt zwischen Führungskräften, mit ihren Mitarbeitern, vor allem aber auch im Kontakt einer Führungskraft mit sich selbst.

Führungskräfte haben nicht nur eine leitende Funktion, sie haben in ihrer Rolle auch eine Vorbildfunktion. Was bzw. wie sie etwas tun und wie sie mit anderen Menschen umgehen, ist weithin sichtbar. Genau deshalb sind Führungskräfte oft höheren Ansprüchen und Spannungen ausgesetzt, die zugleich aber auch höhere Entwicklungschancen mit sich bringen. Diese Studie gibt Einsicht in die besondere Situation von Führungskräften, die sie beinahe *zwingt*, sich zu entwickeln. Allerdings entwickeln sie sich nur dann, wenn sie die Spannungen und Herausforderungen ihrer Position auch wirklich in Entwicklung umsetzen. Ein besonderer Schwerpunkt dieser Studie gilt darum der durchaus förderlichen Bedeutung individueller Krisen und der Entwicklung von Vertrauen, gerade auch in Zeiten von Umbruch, Veränderung und wirtschaftlicher Unsicherheit. Führungskräfte können durch die Ergebnisse dieser Studie ermutigt werden, mehr als bisher ihrer eigenen Entwicklung Raum und Aufmerksamkeit zu geben.

Relevanz für Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft

Diese Studie macht zwar vor allem Aussagen in Bezug auf individuelle Entwicklungsprozesse von Führungskräften, sie enthält aber zugleich auch wichtige Informationen für übergeordnete Ebenen, wie einzelne Unternehmen oder Organisationen, aber auch für Wirtschaft und Gesellschaft als Ganzes. Die globale Wirtschafts- und Finanzkrise erfordert die Einbeziehung von Aspekten, die bisher eher unterbelichtet waren oder die der Privatsphäre zugeordnet wurden. Die Erkenntnisse in Bezug auf individuelle Entwicklungsprozesse erlauben es, auf eine andere und neue Weise über die Führungsrolle nachzudenken und Schlüsse zu ziehen für die Fortbildung von Führungskräften

sowie für die Heranbildung von Führungsnachwuchs. Dies vor allem hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen persönlicher (psychologischer wie spiritueller) Reifung und der Übernahme von Verantwortung. Die Ergebnisse weisen zudem auf das hohe kreative Potential von Führungskräften hin, die sich in einer spirituellen Entwicklung befinden, und weisen damit zugleich auch auf die Bedeutung der langfristigen Einbindung solcher Führungskräfte in bestehende Unternehmen und Organisationen hin. Spirituelle Entwicklung geht insgesamt mit einer hohen Kreativität einher und genau diese ist nötig, wenn es um die Entwicklung nachhaltiger Problemlösungen geht.

Relevanz für Begleiter

Diese Studie beleuchtet auch die Grenze und die Berührungspunkte zwischen Psychologie und Spiritualität. Die Ergebnisse der Studie zu Entwicklungsprozessen, die genau in diesem Grenzbereich stattfinden, sind vor allem für die Begleiter von Führungskräften interessant. Sie geben Aufschluss über die anspruchsvollen, auch spirituellen Spannungsfelder, denen Führungskräfte ausgesetzt sind, aber auch bezüglich der Entwicklungschancen, die durch diese Spannungsfelder gegeben sind. Dadurch wird deutlich, welche besonderen Anforderungen sich für die Begleitung ergeben, wenn Führungskräfte sich in einem spirituellen Entwicklungsprozess befinden. Die Anforderungen an die Begleitung sind vor allem dann speziell, wenn es um Führungskräfte geht, die sich – typisch für diese säkularisierte Zeit – ohne religiöse / kirchliche Bindung doch in einem Entwicklungsprozess befinden, der spirituelle Aspekte enthält.

Auch für die Begleiter von Entwicklungsprozessen ganzer Unternehmen oder Organisationen können die Ergebnisse dieser Studie zusätzliche und ermutigende Möglichkeiten aufzeigen. Die Ergebnisse können sie motivieren, zukünftig mehr als bisher dafür zu sorgen, dass die *spirituelle* Dimension individueller wie organisatorischer Entwicklungsprozesse mehr Aufmerksamkeit bekommt. Auf diese Weise können Begleiter dazu beizutragen, dass mehr als bisher kreative Kräfte freigesetzt werden.

Relevanz für Psychologie und Spiritualitätswissenschaft

Phänomene von Entwicklungsprozessen wurden bisher hauptsächlich für den psychologischen Bereich untersucht. Noch kaum untersucht wurde dagegen das Zusammenspiel zwischen psychologischer und spiritueller Entwicklung. Diese Studie verdeutlicht, wie komplex die Beziehung zwischen Psychologie und Spiritualität ist, wo beide Disziplinen ihre Grenzen, aber auch ihre Berührungspunkte und Parallelen haben. Sie macht zudem (noch vorsichtige) Aussagen zum Zusammenspiel zwischen psychologischer und spiritueller Entwicklung. Auf diese Weise kann die Untersuchung dazu beitragen, ein wenig den »Schleier« zu lüften in Bezug auf Phänomene wie Entwicklung und Fortschritt überhaupt. Wenn in früheren Untersuchungen Fragen dazu gestellt wurden, dann waren dies eher Fragen zum *Wie*, aber nicht zum *Warum* – und schon gar nicht zum *Wozu*!

Wenig untersucht wurden bisher auch religionsübergreifende Aspekte von Spiritualität und spiritueller Entwicklung. Die Ergebnisse in Bezug auf die spirituelle Entwicklung von Führungskräften lassen auch Schlüsse zu in Bezug auf die spirituelle Entwicklung allgemein und in Bezug auf Menschen, die sich keiner deutlichen religiösen Konfession oder Kirche zugehörig fühlen. Mit dieser Studie wird eine religionsübergreifende Sicht auf spirituelle Entwicklung möglich.

Innerhalb der Spiritualitätswissenschaft wurden bisher vor allem die hohen Stufen des mystischen Transformationsprozesses untersucht. Kaum erforscht ist dagegen die spirituelle Entwicklung gerade auch von Menschen, die »in der Welt stehen« und dort »funktionieren« müssen. Die vorliegende Studie zeigt auf, durch welche Phasen die spirituelle Entwicklung insgesamt gekennzeichnet ist und welche Bedeutung die krisenhaften Übergänge zwischen diesen Phasen haben. Damit wird die spirituelle Entwicklung als ein eigenständiger Gegenstand gewürdigt. Gerade wegen des spirituellen Entwicklungspotentials auch von so genannten »Laien« ist es sinnvoll, sich – mehr als bisher – mit diesem Gegenstand auch wissenschaftlich zu beschäftigen.

2.5 Methodische Vorüberlegungen

Eine explorierende Studie

In dieser Untersuchung geht es darum, herauszufinden, ob und inwieweit (manche) Führungskräfte sich in einer spirituellen Entwicklung befinden, welche Phasen sie dabei durchlaufen, welchen Spannungsfeldern sie ausgesetzt sind, welche Krisen ihr Vertrauen erschüttern und wie sie es doch schaffen, immer wieder neu Vertrauen aufzubauen. Weil es sich um einen noch neuen Untersuchungsbereich handelt, der zwar in einzelnen Facetten bereits wissenschaftlich untersucht und reflektiert ist (Psychologie, Spiritualität, Managementwissenschaft), nicht aber in seiner eigenständigen Ganzheit erschlossen ist, wurde die Studie explorierend angelegt. Mit der spirituellen Entwicklung von Führungskräften wird also ein »Gelände« erkundet, zu dem noch relativ wenige Informationen vorliegen.⁸ Es wird vor allem darum gehen, erste Einsichten in die strukturellen Merkmale solcher Entwicklungsprozesse (Phasen, Kennzeichen, Beschaffenheit, Besonderheiten und Probleme) zu erwerben, das »Gelände« also zu erschließen und so weitere, tiefergehende und speziellere Untersuchungen zu ermöglichen.

Eine interdisziplinäre Herangehensweise

Wegen der Komplexität des Gegenstandes und weil vermutet wird, dass eine jede spirituelle Entwicklung auch die psychologische Dimension berührt, wird eine interdisziplinäre Herange-

⁸ Für die geplante Untersuchung bedeutet dies, dass es mehr als sinnvoll ist, auch die Möglichkeit zu erwägen und offenzuhalten, dass es sich bei den Entwicklungsprozessen der Führungskräfte und auch der vier Klienten nicht um spirituelle Entwicklung handelt, sondern dass diese Prozesse eher der psychologischen Entwicklung zugeschrieben werden müssen. Es kann also sein, dass die Annahme, dass die Entwicklung von Führungskräften spirituelle Aspekte enthält, später widerrufen werden muss.

hensweise gewählt, (die sich im Nachhinein auch bewährt hat!).⁹ Erkenntnisse aus der Literatur zur psychologischen und spirituellen Entwicklung werden miteinander verglichen und auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin überprüft. Die Absicht dabei ist, ein ganzheitliches Bild in Bezug auf Entwicklung allgemein, vor allem aber auch auf spirituelle Entwicklung zu bekommen.¹⁰ Aus diesem Grund werden für beide Disziplinen jeweils auch die Grenze bzw. die Berührungspunkte zur Nachbardisziplin beleuchtet. Da in beiden Fällen diese Grenze aber noch wenig erforscht ist, wurde im Laufe der Untersuchung beschlossen, auch die Bewegungen der alternativen Spiritualität sowie die Schulen der Spirituellen Psychologie mit ihrem insgesamt ganzheitlichen Ansatz einzubeziehen.¹¹

Empirie oder Literaturstudie?

Insgesamt geht es bei dieser explorierenden und interdisziplinären Studie nicht um eine Untersuchung im sozial-wissenschaftlichen Kontext mit seiner Betonung empirisch ausgerichteter Methoden, sondern um eine Studie im Kontext der Spiritualitätswissenschaft. Deshalb stehen methodische Fragen, wie sie sich bei empirischen Studien ergeben, in dieser Untersuchung nicht im Vordergrund. Und gerade weil lange Jahre hindurch in der Praxis der Begleitung von Führungskräften einschlägige Vorerfahrungen mit deren Entwicklungsprozessen gemacht worden waren, kam eine empirische Untersuchung kaum in Frage. Stattdessen bot es sich an, in Form einer gründlichen Literaturstudie nach Informationen und Sichtweisen zu suchen, die diesen Prozess in seinen wichtigsten Phasen und Kennzeichen erhellen konnten.¹²

9 Interdisziplinäre Forschung wird zwar immer wieder eingefordert und als notwendig beschrieben, sie enthält aber auch ein großes Risiko, weil man den Denkstrukturen und Maßstäben der entsprechenden (Fach-)Spezialisten nicht immer entsprechen kann. Dem steht gegenüber, dass das Neue und Spannende und die Antworten auf aktuelle Problemstellungen oft erst zwischen den bereits etablierten Wissenschaftsgebieten zu finden sind. Das Verlassen gängiger Paradigmen gibt dabei die Freiheit, neue und eher unorthodoxe Sichtweisen ins wissenschaftliche »Spiel« zu bringen oder bekannte Tatbestände unter einem neuen Blickwinkel anders zusammenzusetzen. Welches Bild ergibt sich dann? Welche Erkenntnisse sind dann möglich? Wer sich aber auf Grenzen bewegt oder diese überschreitet, läuft andererseits Gefahr, die vertraute Orientierung zu verlieren oder auch gegen die (paradigmatischen) Selbstverständlichkeiten beider Seiten zu verstoßen. »Neuland« zu betreten ist also nicht nur für Führungskräfte eine Herausforderung, dies gilt für Wissenschaftler gleichermaßen! (Zur Komplementarität der verschiedenen Forschungsmethoden siehe auch die Reflexionen von Ziebertz 1993).

10 In Bezug auf Spiritualität und spirituelle Entwicklung geht es in dieser Untersuchung um ein sehr großzügiges Verständnis von Spiritualität, das viel Raum gibt für den Beziehungsaspekt zwischen Mensch und Gott (siehe hierzu auch Kapitel 5.2). Trotz des klaren Transzendenzbezuges geht ein solches Spiritualitätsverständnis – von seinem Kontext her – über die christliche Tradition hinaus. Gleichwohl wird die spirituelle Entwicklung in dieser Untersuchung aber exemplarisch am Beispiel der christlichen Spiritualität behandelt (siehe Kapitel 5). Dies vor allem aus dem Grund, weil das weite Feld von Spiritualität von christlichen Autoren sorgfältig bearbeitet wurde. Wenn im Laufe dieser Untersuchung doch ab und zu Parallelen mit anderen Religionen gezogen werden, dann werden solche Hinweise als Fußnote aufgenommen. Von den alternativen spirituellen Bewegungen liegen dagegen bisher kaum wissenschaftliche Reflexionen zum Phänomen der spirituellen Entwicklung vor. Erfreuliche Ausnahmen hierzu sind die Arbeiten von De Wit und von Wilber, die in dieser Untersuchung beide der Spirituellen Psychologie zugeordnet wurden (siehe hierzu die Kapitel 7.2.5 und 7.2.6).

11 Gerade der Fokus auf die Grenze zwischen Psychologie und Spiritualität hat dazu beigetragen, dass – anders als zunächst geplant – im Laufe der Untersuchung die Suche nach Antworten in Bezug auf Entwicklung auf die alternativen spirituellen Bewegungen und auf die Schulen der Psychologie ausgedehnt wurde. Diese ganzheitliche Sichtweise, die sowohl psychologische als auch spirituelle Aspekte einbezieht, wurde dabei im Laufe der Arbeit immer wichtiger.

12 Zur Unterbauung der Schlussfolgerungen aus der Literaturstudie werden die Begleitungsgespräche von vier Klienten ausgewertet. Für eine rein empirische Untersuchung wären vier Klienten sicher zu wenig, um Schlussfolgerungen zur spirituellen Entwicklung von Führungskräften ziehen zu können. Die Auszüge aus den Gesprächen dienen in

Die Einbeziehung von Erfahrungswissen

Die Wechselbeziehung zwischen Theorie und Praxis ist immer fruchtbar, sie kann vorhandene Einsichten unterstützen, sie kann aber auch zu neuen Erkenntnissen führen. Vor allem um Neuland zu erschließen, erscheint deshalb die Einbeziehung von Erfahrungswissen hilfreich.¹³ Konzeption und Durchführung dieser Untersuchung, sowie die Interpretation ihrer Ergebnisse ergeben sich deshalb auf dem Hintergrund der eigenen Beratungspraxis (Beratung von Betrieben / Organisationen und von individuellen Führungskräften). Diese eigenen Erfahrungen haben dazu geführt, dass mit der vorliegenden Untersuchung der Fokus auf die Entwicklungsprozesse von Führungskräften gerichtet wurde, und darüber hinaus haben sie auch zu ganz speziellen Fragen geführt sowie zu einem ganz bestimmten »Blick«, durch den die Suchbewegung in dieser Untersuchung geleitet wurde. Diese Fragen und dieser Blick beeinflussen also auch die Ergebnisse dieser Untersuchung, die andererseits ohne diese Fragen und ohne diesen Blick nicht zustande gekommen wären.¹⁴

dieser Untersuchung deshalb ausschließlich der Illustration oder der Bestätigung der Ergebnisse der Literaturstudie. Allerdings wurde in den Gesprächen auch ein Aspekt erwähnt, der (über die Literaturstudie hinaus) anscheinend für die spirituelle Entwicklung von Führungskräften eine Bedeutung hat; dies betrifft das »Prozessvertrauen«. Die allmähliche Entwicklung von Prozessvertrauen wird in der durchgesehenen Literatur nicht erwähnt, sie kann aber in der Begleitungspraxis beobachtet werden und wird deshalb auch in den Reflexionen zur spirituellen Entwicklung erwähnt (siehe Kapitel 8.5.3); sie spiegelt sich außerdem deutlich in den Begleitungsgesprächen mit den beteiligten Klienten wider (siehe hierzu Kapitel 9.5.5). – Zum besseren Verständnis des Vorgehens soll hier trotzdem der Entscheidungsprozess hinsichtlich der Frage von Empirie oder Literaturstudie kurz erwähnt werden. Eine quantitative Herangehensweise bot sich für diese Untersuchung nicht an, weil – zumindest zu diesem Zeitpunkt – davon ausgegangen werden kann, dass wahrscheinlich nur ein geringer Teil der Menschen eine spirituelle Entwicklung erfährt oder über so genannte religiöse *Peak-Experiences* verfügt. Eine quantitative Erfassung der Häufigkeit oder Verteilung solcher Prozesse könnte das Ziel späterer Untersuchungen sein. Wenn sich jedoch einzelne Menschen in einer Entwicklung befinden, die nicht vom Durchschnitt erfahren wird, so kann eine solche Erfahrung doch (im qualitativen Sinne) *repräsentativ* sein, vor allem wenn sie im Rahmen eines entsprechenden Entwicklungsmodells eine Bestätigung ihrer Eigenheit erfährt. Aber auch von einer qualitativen Studie im Sinne einer Inhaltsanalyse des empirischen Materials (der Begleitungsgespräche) wurde abgesehen, weil sie wahrscheinlich zu ähnlichen oder gleichen Erkenntnissen geführt hätte, die bereits durch die praktische Erfahrung mit der Begleitung von Führungskräften und ihren Entwicklungsprozessen vorliegen. (Zum Unterschied zwischen quantitativer und qualitativer Forschung siehe auch Parkes 1974). Stattdessen schien die Komplexität des Untersuchungsgegenstandes zunächst eine ausführliche Literaturstudie zu erfordern, um zu erfassen, welche Erkenntnisse zur psychologischen wie zur spirituellen Entwicklung bereits vorliegen. Es ging in dieser Untersuchung also weder um eine quantitative noch um eine (im methodischen Sinne) qualitative Erfassung der spirituellen Entwicklung von Führungskräften, sondern um eine Analyse, bei der vor allem mit Hilfe der Literatur versucht wurde, zu Erkenntnissen in Bezug auf die spirituelle Entwicklung von Führungskräften zu kommen. Das vorhandene empirische Material wurde jedoch auf eine andere Weise einbezogen, wenn auch nicht im Sinne einer qualitativen Inhaltsanalyse. Nach Abschluss der Literaturstudie wurden die gewonnenen Erkenntnisse benutzt, um die Beiträge der Klienten zu sichten und sie anschließend – in reduziertem Umfang – einzusetzen, um die Schlussfolgerungen aus der Literaturstudie zu unterstützen. Wegen der individuellen Besonderheit der Klienten und ihrer aktuellen Situationen, aber auch wegen der Einmaligkeit eines jeden Begleitungsgesprächs ist die Durchführung dieser Untersuchung also nicht direkt *wiederholbar*, wohl aber sind ihre Ergebnisse durch andere Forscher *überprüfbar*, wenn diese ihr wissenschaftliches Interesse ebenfalls auf die Besonderheiten der spirituellen Entwicklung von Führungskräften richten.

13 Vergleiche hierzu die Bedeutung des *Tacit Knowing* bei Polanyi 1969.

14 Vor allem die Struktur des Rahmens der Untersuchung (Kapitel 3) sowie die Schwerpunkte bei den Schlussfolgerungen zur spirituellen Entwicklung von Führungskräften (Kapitel 9) ergeben sich aus dem Blickwinkel einer Betriebsberaterin. Der durch Erfahrung geprägte, subjektive Blick eines (zur Objektivität verpflichteten!) Wissenschaftlers führt zu je eigenen Sichtweisen einer bestimmten Sache, und doch dient er gerade dadurch der Wahrheitsfindung. Dem postmodernen Wissenschaftsverständnis ist der Stellenwert von Erfahrung für die Erkenntnisgewinnung deutlich; Subjektivität in der Forschung ist deshalb erlaubt (siehe hierzu auch: Williams 2006, S. 13–14). – Zur Rolle des Forschers und zu seinen Begrenzungen siehe auch Maslow 1977, S. 28; zur Abhängigkeit der Interpretationen und damit der Untersuchungsergebnisse von dem Bewusstseinsniveau des Forschers siehe auch Habecker 2005, S. 47.

Die Doppelrolle von Begleitung und Forschung

Die Einbeziehung von Erfahrungswissen führt im Falle der vorliegenden Untersuchung direkt zur spannungsgeladenen Doppelrolle von Begleiterin und Untersucherin und damit in eine wissenschaftlich prekäre Situation. Die der Untersuchung zu Grunde liegende *doppelte* Aktivität von einerseits Begleitung und andererseits Forschung verstößt mehr oder weniger gegen das wissenschaftliche Prinzip der »kritischen Distanz«. Wissenschaft setzt eine innere Distanz zum Untersuchungsgegenstand voraus, diese ist aber bei einer solchen Doppelrolle nicht immer gegeben. Eine Erforschung spiritueller Entwicklungsprozesse mit Hilfe von Begleitungsgesprächen geschieht aus nächster Nähe zu den betroffenen Personen und bringt deshalb wissenschaftlich gesehen besondere Herausforderungen mit sich.¹⁵

Die Handhabung dieser Doppelrolle ist zudem anspruchsvoll. In der Rolle des Begleiters stehen Zuhören und Unterstützung im Vordergrund, während in der Forscherrolle das wissenschaftliche Interesse leitend ist. Diese Doppelrolle löst sich einerseits von den förderlichen, aber auch einschränkenden Spielregeln »normaler« Wissenschaft und gewinnt damit neue Freiheiten; sie unterliegt aber andererseits auch neuen Spielregeln, die vor allem durch ethische Ansprüche diktiert werden. Durch die Begleitung bekommt der Forscher auch Informationen in Bezug auf persönliche oder betriebliche Umstände, die er jedoch aus ethischen Gründen nicht verwenden darf.

Diese Doppelrolle trotzdem einzunehmen, hat jedoch Vorteile in Bezug auf die Erkenntnisgewinnung, die so hoch erscheinen, dass diesbezügliche (eigene) Zweifel zurückgestellt wurden. Gerade aus dieser Dopplung heraus kann diese Untersuchung zu neuen Erkenntnissen führen. Nahe am *lebendigen* Geschehen des Prozesses kann in der Rolle des Begleiters der forschende Blick zugleich auf die Frage gerichtet sein, welche Aspekte dieses Prozesses von wissenschaftlichem Wert sein könnten. Wogegen aus der distanzierten Rolle des Forschers heraus gleichzeitig immer auch die Frage gestellt werden kann, welche wissenschaftlichen Erkenntnisse in Bezug auf den

15 Ein Prozess ist ein lebendiges, den Betroffenen vollkommen einbeziehendes Geschehen, an dem der Begleiter in seiner Rolle nicht nur beobachtend, sondern auch unterstützend teilnimmt. Ein Begleiter erhält dabei aus nächster Nähe Informationen über Entwicklungsprozesse mit ihren *ups and downs*, mit ihren Krisen und Verzweiflungsphasen, aber auch tiefen Hoffnungen und Sehnsüchten. Diese sehr persönlichen, beinahe intimen Informationen sind nur möglich in einer schützenden Umgebung, in einer Vertrauensbeziehung und durch ein vollständiges Sich-einlassen auf die ganz subjektive Erfahrung und Darstellung eines Problems oder einer Situation. Verglichen damit wäre eine wissenschaftliche »Laborsituation« eher künstlich zu nennen; sie könnte zwar vorhandene Einsichten, Meinungen oder Sichtweisen abfragen, aber nie die Intensität entwickeln, die in einem tief gehenden Gespräch neue und weiterführende Einsichten möglich macht. Die Rolle des Untersuchers wiederum erfordert die notwendige »kritische Distanz«, die einen diagnostischen und vergleichenden Blick auf das Entwicklungsgeschehen ermöglicht und zu Einsichten hinsichtlich Struktur, Phasen und Problemstellungen der Entwicklung führen kann. Weil sie nicht oder nur bedingt der wissenschaftlich geforderten Objektivität entsprechen können, schließen sich beide Rollen – prinzipiell betrachtet – also zunächst aus. Als Beispiele, dass diese Doppelrolle doch ihre Vorteile hat, können die Dissertationen von Schreurs und Smeets gelten (Schreurs 1990 und Smeets 2004). – Obwohl geistliche Begleitung auf einer vertrauensvollen Beziehung zwischen dem Begleiter und der begleiteten Person beruht, geht es in dieser Untersuchung zur spirituellen Entwicklung von Führungskräften aber weniger um die Beziehung zwischen den beiden Personen, sondern eher um die Beziehung zwischen der begleiteten Person und Gott. Die Einwirkung Gottes auf die Seele und deren Antwort darauf stehen im Zentrum der Aufmerksamkeit; Person, Persönlichkeit und Beziehung auf psychologischem Niveau bleiben dabei im Hintergrund. Siehe hierzu auch die Ausführungen zu den Begleitungsgesprächen allgemein (Kapitel 2.9). – Zu Fragen einer psychologischen Beziehung zwischen Therapeut und Klient (Abstand und Nähe, Macht und Symmetrie) siehe Hermans 1975; zur Theorie des »Mehrstimmigen Selbst« und zur Methode der Selbstkonfrontation siehe Hermans 1980. Zur Frage, inwieweit im Kontext des »Mehrstimmigen Selbst« auch von spirituellen Aspekten gesprochen werden kann, siehe Blommesteijn 1996.

Prozess der spirituellen Entwicklung die Begleitung verbessern könnten. Die Ergebnisse dieser Studie bestätigen die Berechtigung dieses Experiments, denn sie bauen auf Informationen auf, die ohne die direkte Nähe und die hohe Intensität der Begleitungsgespräche nicht so ohne weiteres zur Verfügung stehen würden. Diese praxisorientierte Untersuchung kann auf diese Weise auch die Theorieformung zur allgemeinen spirituellen Entwicklung unterstützen.

2.6 Konkretes Vorgehen

Bei den methodischen Vorüberlegungen wurde entschieden, diese Untersuchung vor allem als eine Literaturstudie durchzuführen. Die Literaturstudie diene dabei als ein »Mittel zum Zweck«, um mit Hilfe psychologischer und spiritueller Erkenntnisse die Entwicklungsprozesse von Führungskräften besser zu verstehen und einordnen zu können. Trotzdem wurde auch empirisches Material einbezogen, das die Funktion erfüllt, die Schlussfolgerungen aus der Literaturstudie beispielhaft zu unterstützen.

Die Vorphase der Untersuchung

In der langen Vorphase dieser Untersuchung wurden in Begleitungsgesprächen die Entwicklungsprozesse von Führungskräften mit den für sie typischen Spannungen, Ängsten und Hoffnungen deutlich. Zudem ließen die Führungskräfte sehen, dass sie in Umbruchphasen und Krisen auch mit spirituellen Fragen in Berührung kamen. Aus diesen Beobachtungen ergab sich nicht nur die Motivation für diese Studie, sie wurden in Form von Forschungsfragen auch zum konkreten Ausgangspunkt und zur leitenden Suchrichtung (Vertrauen und innere Sicherheit) bei der später erfolgenden Literaturstudie. Bereits vor dieser Literaturstudie wurden mit einigen Klienten Begleitungsgespräche aufgezeichnet mit der Absicht, dieses Material später in die Untersuchung einzubeziehen.

Der erste Schritt in Richtung dieser Untersuchung bestand also in der

1.) Aufzeichnung von Begleitungsgesprächen, um empirisches Material zu sammeln.¹⁶

16 Die Aufzeichnung der Begleitungsgespräche geschah mit voller Absicht vor dem eigentlichen Literaturstudium, um die Begleitung in ihrer bisherigen Form und vor allem in ihrer Nähe zu den Klienten auch weiterhin gewährleisten zu können. Auf diese Weise sollte vermieden werden, dass die Begleitung durch eine (durch die Literatur beeinflusste) »Brille« vorgenommen werden würde und so die Erkenntnisse aus der Literatur zu einer unbewussten Steuerung oder Manipulation der Entwicklungsprozesse der Klienten (zwischen ihrer Seele und Gott) führen würden. – Diese Untersuchung ist an erster Stelle eine Literaturstudie und keine empirische Studie. Die aufgezeichneten Begleitungsgespräche wurden also nicht im Sinne einer qualitativen Inhaltsanalyse zur induktiven Entwicklung von Erkenntnissen herangezogen, sondern erst zu einem späteren Zeitpunkt genutzt, um die Erkenntnisse und Schlussfolgerungen aus der Literaturstudie beispielhaft zu veranschaulichen und zu unterbauen. Zu Fragen der Auswertung der Gespräche und der Einbeziehung geeigneter Passagen siehe auch Fußnote 17.

Die eigentliche Untersuchung

Die eigentliche Untersuchung wurde hauptsächlich als interdisziplinäre Literaturstudie durchgeführt. Zunächst war geplant, die Studie auf Entwicklungspsychologie und Spiritualität zu begrenzen. In beiden Disziplinen werden aber kaum Aussagen zur Grenze mit der jeweiligen Nachbardisziplin gemacht, während der Entwicklungsprozess von Führungskräften aber genau auf dieser Grenze vermutet wurde. Weil die Grenze zwischen Psychologie und Spiritualität im Laufe der Arbeit zunehmend wichtiger erschien, wurde die Untersuchung auch auf den Bereich der alternativen Spiritualität und auf die Schulen der Spirituellen Psychologie ausgedehnt, die sich beide aus einer ganzheitlichen Sicht heraus mit Entwicklung beschäftigen.

Nach der oben beschriebenen langen Vorphase ergaben sich in Bezug auf das konkrete Vorgehen dann mehrere Schritte:

- 2.) Gezielte interdisziplinäre Literaturstudie (Kapitel 4 – 7).
- 3.) Reflexionen zunächst zur spirituellen Entwicklung allgemein (Kapitel 8) und danach zur spirituellen Entwicklung von Führungskräften (Kapitel 9).
- 4.) Rückkopplung der gewonnenen Erkenntnisse zu den Begleitungsgesprächen (ebenfalls Kapitel 9).¹⁷
- 5.) Aufgreifen von Hinweisen zur spirituellen Entwicklung von Führungskräften (Kapitel 10).
- 6.) Schlussfolgerungen in Bezug auf die betriebliche Praxis (Kapitel 11).

Die Erkenntnisgewinnung war insgesamt ein spiralförmiger Prozess, der aus vielen einzelnen Schritten bestand, die sich gegenseitig ergänzten und von denen keiner überflüssig war.¹⁸ Diesem spiralförmigen Charakter eines Prozesses werden wir – an späterer Stelle – auch in Bezug auf die spirituelle Entwicklung (nicht nur von Führungskräften) wieder begegnen.

17 Nach einer Durchsicht der Gespräche insgesamt wurden für die Auswertung in Bezug auf Spiritualität und spirituelle Entwicklung einige Begleitungsgespräche einbezogen, in denen persönliche und spirituelle Fragen oder Aspekte eine Rolle spielten. Auf dem Hintergrund der Erkenntnisse aus der Literaturstudie zur spirituellen Entwicklung im Allgemeinen (die in Kapitel 8 zusammengefasst und reflektiert werden), wurden für die Suche nach Passagen, die sich auf persönliche oder spirituelle Fragen beziehen, die verschrifteten Gespräche auf konkrete Stichworte hin überprüft, wobei die Stichworte als Filter fungierten. Solche Stichworte waren u.a. Angst (ein wichtiges Stichwort, das überraschend oft erwähnt wurde!), aber auch Entwicklung, Glaube, Gott, Grenzen, Identität, Kontrolle, lassen, Leben, Macht, Mut, Neuland, Prozess, Seele, Sehnsucht, Selbst, Selbst- und Fremdbestimmung, Sicherheit, Sinn, Spiritualität, unbekannt, Verlangen, Vertrauen, Vision, Wachstum, Weg, Ziel und Zweifel. Oft zeigten die Gesprächspassagen eine gewisse inhaltliche »Dichte«, weil mit einem bestimmten Stichwort zugleich auch andere Stichworte genannt wurden. Längere Gesprächspassagen wurden dabei zusammengefasst, wobei die Originalaussagen erhalten blieben. Bei der Auswertung der Gespräche wurden jedoch alle Passagen weggelassen, in denen es um betriebsbedingte Situationen / Probleme oder um problemorientiertes Coaching ging. Bei den Passagen, die in Kapitel 9 zur Unterbauung der Einsichten aus der Literaturstudie einzogen werden, geht es also immer um persönliche und spirituelle Fragestellungen oder Aspekte, die insgesamt etwas mit den Krisen und mit der Entwicklung der Klienten zu tun haben. – Informationen zu den Klienten sind in Kapitel A.3 zu finden. Die in Kapitel 9 verwendeten Gesprächsauszüge sind im Anhang (A.4 Übersicht Klienten-Gespräche) noch einmal übersichtlich aufgeführt. Das hierfür benutzte empirische Material ist beim Titus Brandsma Institut (Nimwegen, NL) archiviert und unter Wahrung der Anonymität der Klienten für weitere wissenschaftliche Untersuchungen zugänglich.

18 Die Erkenntnisgewinnung ergab sich dabei insgesamt nicht geradlinig aus der Literaturstudie bzw. dem empirischen Material, sondern sie kam in einem iterativen Prozess zustande, bei dem sich Erfahrung und Beobachtung, Reflexion und Kontemplation, Überprüfung in den folgenden Gesprächen und bei den folgenden Klienten, erneute Beobachtungen und deren Überprüfung sowie einem zusätzlichen gezielten Studium der Literatur abwechselten.

2.7 Hinweise zur Literatur

Wegen der unüberschaubaren Anzahl an Veröffentlichungen wurde die Literatur zu »*Leadership*« nur kurz erwähnt und wurde im Übrigen eine Konzentration auf die Literatur zu »*Leadership-Spiritualität*« (beide Kapitel 3) vorgenommen. Zwar ist der Themenbereich »Spiritualität und Management« zur Zeit hochaktuell, aber es gibt kaum Aussagen zu den spirituellen Entwicklungsprozessen, die Führungskräfte absolvieren müssen, wenn sie den Anforderungen, die in dieser Literatur formuliert werden, gerecht werden wollen. Zur psychologischen Entwicklung gibt es dagegen reichlich Literatur. Wir haben uns bei der vorliegenden Untersuchung vor allem auf die großen Modelle der Entwicklungspsychologie konzentriert, die in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts entstanden sind, weil sie – oft als Stufenmodelle angelegt – Hinweise und Parallelen zur spirituellen Entwicklung aufweisen (Kapitel 4).¹⁹ Auch zur Spiritualität (Kapitel 5) gibt es unübersehbar viel Literatur, weniger jedoch zur spirituellen Entwicklung.²⁰ Im Vergleich zu der Entwicklung im mystisch-transformatorischen Bereich, zu der viel Literatur vorliegt, fällt auf, dass die Komplexität der religiösen Beginnsituation bisher noch wenig beschrieben ist. Auch zur so genannten »Laienspiritualität«, also zur Spiritualität von Menschen, die in der Welt stehen, gibt es bisher nur wenig Literatur.²¹ In Bezug auf einige der untersuchten Felder (*Leadership-Spiritualität*, psychologische und spirituelle Entwicklung, alternative Spiritualität) konnte festgestellt werden, dass es verschiedene konkurrierende »Lager« von Autoren gibt; für die Spirituelle Psychologie gilt dies anscheinend weniger. Die verschiedenen Sichtweisen und die dahinter liegenden Standpunkte stehen dabei in einer gewissen Spannung zueinander, so dass insgesamt ein verwirrendes Bild entsteht, z.B. in Bezug auf Gott (Gottes-Bilder!), auf das Verhältnis zwischen Religion und Spiritualität, auf die Einschätzungen zur Säkularisation, auf die Bedeutung von Bindung im Zusammenhang mit Spiritualität und mit spiritueller Entwicklung – und das alles auch noch in Bezug auf *Leadership-Spiritualität*.²² Die Spannung zwischen den

19 In der Psychologie geht es in Bezug auf Entwicklung um jeweils verschiedene Aspekte bzw. Sichtweisen, die als Modelle an Namen gekoppelt sind. Diese verschiedenen Modelle sind so sehr mit den Namen ihrer Begründer verbunden, dass es für den Leser irritierend gewesen wäre, sie ohne diese Namen vorzustellen. Anders als bei der psychologischen Entwicklung (Kapitel 4) und bei den Schulen der Spirituellen Psychologie (Kapitel 7) werden jedoch bei der spirituellen Entwicklung (Kapitel 5) keine Namen in den Vordergrund gestellt. Die spirituelle Entwicklung wird zwar ebenfalls häufig in Stufen abgebildet und ist dann auch mit Namen verbunden, aber insgesamt geht es in der Spiritualität immer um ein und dieselbe Entwicklungsbewegung (des Menschen auf Gott zu). Die zu den Stufenmodellen gehörenden Namen werden in der Spiritualität nie so in den Vordergrund gestellt, dass sie die eigentliche Entwicklungsbewegung überdecken oder dominieren würden. Darum wurden in den Ausführungen zur spirituellen Entwicklung (im Fließtext von Kapitel 5) keine oder kaum Namen erwähnt; diese finden sich dann als Hinweis in den Fußnoten. – Für alle nachfolgenden Kapitel gilt, dass im Angesicht der enormen Vielfalt an Literatur nur mit einer kleinen Auswahl gearbeitet werden kann. Dies gilt für die Veröffentlichungen zu *Leadership* und zu *Leadership-Spiritualität*, zur psychologischen und spirituellen Entwicklung, aber auch zur alternativen Spiritualität und zur Spirituellen Psychologie.

20 Zum Entwicklungsprozess selbst, der Gegenstand dieser Untersuchung ist, wurde bisher kaum Literatur gefunden, was die Herausforderung noch interessanter machte!

21 Zur Verdeutlichung des Begriffs »Laienspiritualität« siehe das nachfolgende Kapitel 2.8 und weiterhin das Kapitel 5.3.2.

22 Eine Schwierigkeit bei der Literaturstudie insgesamt waren die voneinander abweichenden Vorstellungen von Gott, von denen in den jeweiligen Strömungen ausgegangen wird. In der christlichen Literatur wird von einem theistisch-personalen Gottesverständnis ausgegangen, dies findet sich in den Ausführungen zur spirituellen Entwicklung im christlichen Verständnis wieder (Kapitel 5). Im weiteren Versuch, zu einem Verständnis der spirituellen Entwicklung unter Einbeziehung auch der Grenze zur Psychologie zu kommen, wurde Literatur der alternativen Spiritualität

verschiedenen Standpunkten ist in der Literatur deutlich wahrzunehmen und spiegelt sich auch in dieser Untersuchung wider. Anscheinend kann die Realität nur von bestimmten Standpunkten aus wahrgenommen und interpretiert werden.

Für die Literaturstudie zur spirituellen Entwicklung wurde zunächst von der christlichen Literatur ausgegangen, weil innerhalb der christlichen Tradition bereits viele Erkenntnisse zur spirituellen Entwicklung im Allgemeinen vorliegen. Wegen mangelnder Informationen zur Entwicklung auf der Grenze zwischen Psychologie und Spiritualität wurde diese Literaturstudie dann um die alternative Spiritualität (Kapitel 6) und die Spirituelle Psychologie (Kapitel 7) erweitert.

2.8 Bestimmung der Begrifflichkeiten

In diesem Abschnitt sollen die wichtigsten (Kern-)Begriffe umschrieben werden, die für diese Untersuchung eine Bedeutung haben. Weil diese Studie interdisziplinär angelegt wurde und sich deshalb in verschiedenen akademischen und außerakademischen Disziplinen bewegt, spielen auch die verschiedenen Sprach-Kodizes der jeweiligen Disziplinen mit in diese Untersuchung hinein und sorgen stellenweise für Spannung rund um Begriffe wie »Ich«, »Selbst«, »Geist« und »Seele«. Diesem Problem wird auch der Leser begegnen! Es ist nicht das Ziel dieser Untersuchung, diese Spannungen aufzulösen, wohl aber wird – zur Verdeutlichung – an den entsprechenden Stellen immer wieder auf diese hingewiesen.

Sowohl die Autoren der psychologischen wie der spirituellen Literatur sind mit Begriffserklärungen insgesamt sehr sparsam. Die Begrifflichkeiten der jeweiligen Fachdisziplinen werden relativ geschlossen verwendet. Durch die konsequente Verwendung von Begriffen und durch interne Bezüge erzeugen sie so zwar ein schlüssiges und in sich stimmiges Bild, ohne dass aber wirklich deutlich würde, was unter den zentralen Begriffen zu verstehen ist.²³ Die verschiedenen Autoren lassen auf diese Weise viel Spielraum, weshalb auch der wissenschaftlich geschulte Leser auf eigene Deutungen angewiesen ist. Wenn aber zusätzlich noch die Bewegungen der alternativen Spiritualität und die Schulen der Spirituellen Psychologie einbezogen werden, dann bewegt sich diese Untersuchung insgesamt in einem »Nebel« von unklaren Begrifflichkeiten.²⁴

einbezogen (Kapitel 6), die von einem offeneren, nicht-personalen Gottesbegriff ausgeht. Dieses nicht-personale Gottesverständnis findet sich auch in der Literatur zur Spirituellen Psychologie wieder (Kapitel 7), außer bei Viktor Frankl, der mit seinem jüdischen Hintergrund beim personalen Gott bleibt. Zudem gibt es selbst atheistische Literatur, die deutlich macht, dass es auch bei einer klaren Absage an Gott zu einer spirituellen Entwicklung kommen kann (siehe Apostel 1998 und Libbrecht 2014). Auch die Literatur zur »Leadership-Spiritualität« geht in zunehmendem Maße von einem nicht-personalen Gottesverständnis aus, was durch die Gespräche mit den vier beteiligten Klienten bestätigt wurde. Aber auch bei einem nicht-personalen Gottesbild geschieht die spirituelle Entwicklung zwischen Polen: dem menschlichen und einem höher gelegenen Pol, der dann statt »Gott« andere Bezeichnungen trägt (siehe hierzu auch Kapitel 5.6). Wegen dieser Unterschiede in Bezug auf den Begriff »Gott« wird in Kapitel 2.8 das Gottesverständnis verdeutlicht, wie es der vorliegenden Untersuchung zu Grunde liegt.

23 Als Beispiel sei hier das Buch von Keating angeführt, bei dem es um das Kontemplative Gebet geht. Nirgendwo in diesem (ansonsten guten Buch) wird erklärt, was unter Kontemplation oder Kontemplativem Gebet zu verstehen ist. Das Verständnis wird stattdessen einfach vorausgesetzt (vergleiche hierzu als Beispiel: Keating 2012).

24 Insgesamt scheint es eine große Sprachverwirrung rund um Begriffe wie »Ich«, »Selbst«, »Geist« und »Seele« zu geben. Diese Begriffe werden in den verschiedenen Disziplinen sehr unterschiedlich verwendet, es kommt darum immer wieder zu Unklarheiten und möglicherweise auch zu Missverständnissen. Auch entsteht der Eindruck, dass

Obwohl eine Untersuchung zur spirituellen Entwicklung die Unklarheit von Begriffen geradezu herausfordert, sich zu zeigen, wird diese Untersuchung nicht das leisten können, was so dringend nötig erscheint: Es ist weder die Aufgabe noch die Absicht dieser Untersuchung, solche Begriffe schlüssig zu definieren, wohl aber kann sie auf deren unterschiedliche Verwendung hinweisen, vor allem an den Punkten, an denen sich diese Unklarheiten störend oder hinderlich bemerkbar machen. Gerade weil diese Untersuchung explorierend und interdisziplinär angelegt ist, kann sie diese Sprachverwirrung nicht befriedigend und abschließend bearbeiten, also auch nicht auflösen, sondern immer wieder nur thematisieren. Genau aus diesem Grund werden wir in dieser Untersuchung dem Beispiel anderer Autoren folgen und in Bezug auf viele Begriffe *vage* bleiben.²⁵ Trotz der oben beschriebenen Mühe mit der Unklarheit, kann es also auch bei der nachfolgenden eigenen Begriffsbestimmung nur um Umschreibungen gehen. Es wäre für die Zukunft wünschenswert, ein einheitliches Verständnis dieser Begriffe zu entwickeln – was aber zum jetzigen Zeitpunkt als beinahe unmöglich erscheint.

Entwicklung

Der Begriff »Entwicklung« wird verstanden als Zunahme von Fähigkeiten und als das Fortschreiten auf ein Ziel oder auf Tugenden und Werte hin. Im berufsspezifischen Sinne kann Entwicklung Fähigkeiten betreffen wie z.B. Klarheit, Kommunikation oder Führungskompetenz. In einem eher allgemeinen Sinne könnte Entwicklung auch die Zunahme von Fähigkeiten wie z.B. Angstfreiheit, Ehrlichkeit oder Verantwortungsbewusstsein bedeuten. Entwicklung geschieht innerhalb einer zeitlichen Dimension und Abfolge, ist prozesshaft und auch mit Krisen verbunden. Menschen sind einem Werdungsprozess unterworfen, der als ein Ganzes betrachtet werden kann und der materielle, soziale, psychologische und geistig-spirituelle Aspekte oder Dimensionen umfasst.

Leadership

Der Begriff »Leadership« wird verstanden als Führung oder Leitung von Menschen und / oder Unternehmen bzw. Organisationen. Dieser Begriff bezieht sich in der gegenwärtigen Literatur fast ausschließlich auf (Top-)Manager. Davon abweichend wird der Begriff »Leadership« in dieser Untersuchung auch für Führungskräfte der mittleren Ebene verwendet sowie für Menschen, die mit Menschen arbeiten (Therapeuten, Dozenten ...), die zwar weniger »managen«, aber doch Führungsqualitäten besitzen müssen.

Begrifflichkeiten, die spirituelle Sachverhalte ausdrücken, durch die Psychologie übernommen wurden, dann aber aus psychologischer Sicht neu definiert, also mit neuem Inhalt gefüllt wurden. Eine weitere Unklarheit, mit der diese Untersuchung leben muss, betrifft den Begriff »Prozess«. Nirgendwo wird wirklich definiert, welches die Kriterien sind, die es erlauben würden, von einem Prozess zu sprechen. Außer der Tatsache, dass ein Prozess offensichtlich eine *lebendige* Entwicklung ist, sind nirgendwo inklusive oder exklusive Kriterien erwähnt, die das Phänomen greifbarer machen würden. Da der Begriff »Prozess« aber für diese Untersuchung von zentraler Bedeutung ist, werden wir weiter unten das eigene Verständnis auslegen.

25 In Anlehnung an Van Uden erscheint es sinnvoll, den nötigen »Begriffenapparat« zunächst nicht deutlicher zu definieren und nicht enger einzugrenzen, als für den Anfang unbedingt nötig ist, sondern Raum zu lassen für einen späteren Klärungsprozess; vergleiche hierzu die Ausführungen von Van Uden (Uden 1988, S. 18; unter Bezugnahme auf Kaplan und De Groot). In den späteren Beiträgen der Klienten kann dann deutlich werden, wie zentrale Begriffe in der heutigen Zeit verstanden und verwendet werden und wie sich über diese Begriffe auch die Erfahrungen der Klienten hinsichtlich ihres eigenen Entwicklungsprozesses ausdrücken.

Spiritualität

Der Begriff »Spiritualität« wird verstanden als eine Dimension, die im Menschen selbst angelegt ist und die dazu führt, dass ein Mensch sich auf Gott (die transzendente, absolute Wahrheit, siehe unten) ausrichtet und mit ihm in eine Beziehung tritt.²⁶ Diese Ausrichtung auf Gott hin und die Entwicklung dieser Beziehung geschieht prozesshaft, also in einem (langsamen oder beschleunigten) Prozess, innerhalb dessen Gott im persönlichen Leben immer mehr Raum einnimmt. Spirituelle Entwicklung wird dabei unterschieden vom mystischen Transformationsprozess, der in seinen Kennzeichen und hohen Stufen bereits sehr gut untersucht ist.²⁷

Leadership-Spiritualität

Der Begriff »Leadership-Spiritualität« wird verwendet, wenn die eigene Spiritualität zur Grundlage für das eigene Führungsverhalten wird. Auf der Basis von Selbsterkenntnis, Menschenliebe, hoher Ethik und gelebter Spiritualität wird versucht, anderen Menschen dabei zu helfen, sich zu entwickeln, sich selbst zu finden und den Mut zu haben, ihrem »Herzen« zu folgen.

Laienspiritualität

Mit dem Begriff »Laienspiritualität« wird Spiritualität unterschieden in eine so genannte *professionelle* (klösterliche, klerikale) und eine *laienhafte* Variante. Das Gebiet, auf dem diese Untersuchung durchgeführt wird, wäre also der Laienspiritualität zuzuordnen. Dieser Begriff wird in der geplanten Untersuchung jedoch nur eine untergeordnete Rolle spielen. Vor allem weil es um religiös ungebundene Führungskräfte und um Spiritualität *an sich*, also um die anthropologische und *primordiale* Dimension von Spiritualität gehen wird, wählen wir stattdessen auch Formulierungen wie *basale* oder *ursprüngliche* Spiritualität.

Berufung

Mit dem Begriff »Berufung« wird in dieser Untersuchung die göttliche Inspiration gemeint, die jeder Mensch in sich trägt und die in der eigenen inneren Tiefe gesucht und gefunden werden kann. Menschen erfahren ihre Berufung als Auftrag, den nur sie *selbst* erfüllen können und für den sie sozusagen hier auf Erden sind.

Gott

Wir gehen in dieser Untersuchung von einem *substanziellen* Religionsverständnis aus, sehen »Gott« also als eine tatsächlich existierende transzendente Dimension an, die hinter, über oder in der physikalischen Realität verborgen ist, aber für Menschen in spirituellen oder mystischen Erfahrungen erreichbar ist.²⁸ Der Begriff »Gott« wird dabei im Sinne vieler Mystiker und auch im

26 In Kapitel 5.2 werden wir mehrere mögliche Definitionen von »Spiritualität« besprechen und uns dann der Definition von Waaijman anschließen, bei der Spiritualität als das „Beziehungsgeschehen zwischen Gott und Mensch“ verstanden wird (Waaijman 2001, S. 425–451).

27 Auf den Unterschied zwischen Spiritualität und Mystik werden wir an späterer Stelle noch eingehen (siehe die Kapitel 5.4.4 und 9.4.1).

28 Mit diesem Verständnis steht diese Untersuchung der Theologie und der Spiritualitätswissenschaft näher als der

Sinne östlicher Religionen benutzt, um das Höchste Bewusstsein, die Absolute Wahrheit hinter und in allen Erscheinungen und damit die letztendliche Einheit von allem zu bezeichnen. Ein solches weites Verständnis von »Gott« gibt u.a. auch Raum für die Spiritualität der alternativen Bewegungen oder der Schulen der Spirituellen Psychologie. Die Verwendung des Begriffes »Gott« ist also nicht theistisch gemeint (im Sinne des personalen Gottes der monotheistischen Religionen), es sei denn, dass in den Kapiteln ausdrücklich auf ein theistisches Verständnis hingewiesen wird.²⁹

Prozess

Der Begriff »Prozess« wird in dieser Untersuchung verstanden als eine Entwicklung, die zwar in Gang gekommen, aber noch nicht abgeschlossen ist. Dies kann sich sowohl auf individuelle Entwicklungen beziehen als auch auf Entwicklungen in Unternehmen, in der Wirtschaft und in der Gesellschaft als Ganzes. Ein Prozess ist vielfältigen und komplexen Einflussfaktoren ausgesetzt, die nicht immer den menschlichen Zugriff erlauben. In Gegensatz zu einem vom Menschen kontrollierten und steuerbaren (technischen) Verfahren, ist ein Prozess in seiner Dynamik nicht wirklich überschaubar und deshalb auch nur begrenzt steuerbar. Ein Verfahren ist wiederholbar, ein Prozess ist gegenwärtig, also aktuell und immer wieder neu.³⁰ Jeder Prozess erfordert ab einem bestimmten Punkt die Hingabe an seine Dynamik. Ein Prozess ist *offen*, sein Ausgang bzw. seine Resultate sind vorher nicht bekannt. Damit ist ein Prozess in höchstem Maße lebendige Entwicklung. Ein Prozess zwingt Menschen, »Neuland« zu betreten. Man verfügt vielleicht (hoffentlich!) über vorbereitende Erfahrungen, aber man hat noch keine Erfahrung mit den Herausforderungen des aktuellen Prozesses, also auch noch keine Routine. Bei einem Verfahren sind dagegen die Einflussgrößen bekannt und kontrollierbar, es ist steuerbar, kennt feste Abläufe oder Schritte, kann wiederholt und so zur Routine werden. Mit einem Verfahren befindet man sich (weitgehend) auf der »sicheren Seite«, während ein Prozess mit seinen unbekannten oder unbeeinflussbaren Aspekten »offen« ist und deshalb mehr Vertrauen erfordert.

Religionswissenschaft und der Religionspsychologie.

- 29 Für diese Untersuchung wird also von einem nicht-theistischen Gottesbegriff ausgegangen, der vielfach auch in der Literatur zur »Leadership-Spiritualität« verwendet wird und der mit dem Gottesverständnis auch der vier beteiligten Klienten übereinstimmt. Wir verwenden trotzdem den vertrauten Begriff »Gott«, der aber mit verschiedenen anderen Vorstellungen eines »Höchsten« (Macht, Bewusstsein, Absolute Wahrheit usw.) gefüllt oder verbunden werden kann. Dieser weite, nicht-personale Gottesbegriff liegt in dieser Untersuchung den Kapiteln 6, 7 (bis auf 7.2.4), 8 und 9 zu Grunde. – Für eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Gottesverständnis siehe u.a. Waaijman 2001 (Kapitel 3.1 *Het godmenselijke betrekingsgebeuren*) oder Waaijman 2005 (Kapitel 3.1 *Das gottmenschliche Beziehungsgeschehen*).
- 30 Auch wenn jemand bereits einen ähnlichen Prozess absolviert hat, so ist doch der jeweils aktuelle Prozess für die betroffene Person neu und unbekannt. Ein gutes Beispiel hierfür könnte die Geburt eines Kindes sein: Auch wenn eine Mutter bereits mehrere Kinder geboren hat, ist jede weitere Geburt immer auch anders und damit neu. Die Tendenz geht allerdings dahin, aus dem »Prozess« der Geburt ein »Verfahren« zu machen. Andererseits können Verfahren und Prozess zusammengehen, sich aber je nach Position der Betroffenen anders darstellen: Ein Gerichtsprozess wird für einen Betroffenen (auch emotional) ein Prozess sein, den er so noch nicht absolviert hat, und kann zugleich für Anwälte und Richter ein bekanntes Verfahren sein (falls es nicht doch unbekannte Einflussgrößen gibt, die dieses Verfahren auch für sie zu einem Prozess machen!).

Begleitung

Mit dem Begriff »Begleitung« ist in dieser Untersuchung die Unterstützung bei Entwicklungs- oder Wachstumsprozessen gemeint, die psychologischer wie spiritueller Natur sein können. Es handelt sich dabei also nicht um psychologische Therapie oder um lösungsorientiertes Coaching, sondern um die Unterstützung bei der eigenen Weiterentwicklung. Der Begriff »geistliche Begleitung« richtet sich dabei hauptsächlich auf spirituelle Entwicklungsprozesse, in denen der Kontakt, die Beziehung und das Gespräch mit Gott im Zentrum stehen.

2.9 Begleitungsgespräche (allgemein)³¹

In diesem kurzen Abschnitt soll dargelegt werden, wie Begleitungsgespräche normalerweise zustande kommen, welche Klienten davon Gebrauch machen und welche besonderen Aspekte dieser Gespräche für die vorliegende Untersuchung als wichtig erscheinen.

Eine Beratung oder Begleitung wird von vielen Führungskräften erst dann in Anspruch genommen, wenn der Druck zu hoch wird oder wenn Konflikte und Spannungen am Arbeitsplatz zunehmen und nicht mehr bewältigt werden können. Dann treten gesundheitliche Probleme auf oder es zeigen sich die ersten Anzeichen eines *Burnout*. Viele Führungskräfte sind ungefähr 40 Jahre alt, wenn sie zum ersten Mal den Schritt in die Beratung »wagen«³² und dort Unterstützung suchen. Bei vielen Führungskräften kommen auch tiefergehende Fragen auf, die sie ins Beratungs- oder Begleitungsgespräch einbringen. Sie beginnen zu »suchen«: nach einer Übereinstimmung zwischen Innen und Außen, nach dem, was für sie sinnvoll ist, nach ihrem ganz eigenen Weg – und nach dem eigentlichen Sinn des Lebens. Möglicherweise, weil die Untersucherin eine Frau ist, kommen zur Begleitung insgesamt mehr Frauen als Männer.³³ Die Frauen zeigen sich dabei meist stärker entwicklungsorientiert, während die Männer eher auf Sicherheit hin orientiert sind.³⁴ Die meisten Klienten (der eigenen Praxis!) gehören der so genannten »alternativen Szene« an, nicht vom Berufsalltag her, aber von ihrem Lebensstil und ihrem Bewusstsein her. Sie beschäftigen sich mit Umweltfragen, sind mit Psychotherapie und mit alternativen Heilmethoden (u.a. Homöopathie, anthroposophische Medizin) vertraut. In Bezug auf Bewusstsein und Entwicklung weisen sie ein deutlich höheres Niveau auf als durchschnittliche Führungskräfte und sind durchweg offen für eine ganzheitliche Betrachtung von Situationen und Problemen. Diese Klienten

31 Informationen zu den vier Klienten, deren Begleitungsgespräche ausgewertet wurden, sind im Anhang A.3 zu finden.

32 Vor allem die psychologische Literatur zu Entwicklung lässt sehen, dass Menschen in diesem Alter oft eine Krise in Bezug auf die eigene Orientierung erleben. Sie stellen ihren bisherigen Kurs in Frage, wollen etwas verändern und suchen dabei Unterstützung (siehe hierzu Kapitel 4.4)

33 Jeder Begleiter oder Coach hat sein ganz eigenes, typisches Klientel, deshalb sind die vier beteiligten Klienten nicht repräsentativ für Führungskräfte im Allgemeinen; in ihrer Zusammensetzung (drei Frauen, ein Mann) und in ihrer beruflichen Ausrichtung (Sozialbereich und IT) sind sie jedoch für das eigene Klientel durchaus repräsentativ (siehe hierzu den Anhang A.3). Sie sind keine Top-Manager, auf die sich viele Beiträge der »Leadership-Spiritualität« beziehen, stattdessen gehören sie der mittleren Leitungsebene an.

34 Dies ist nicht pauschalisierend gemeint, sondern bezieht sich hier auf die Klienten der eigenen Beratungspraxis. Dieser Unterschied zwischen Frauen und Männern könnte möglicherweise darin begründet liegen, dass die Männer meist eine Familie mit mehreren Kindern zu ernähren haben, während die Frauen (Frauen in Führungspositionen!) vielfach alleinstehend sind oder mit einem berufstätigen Partner zusammenleben, aber oft keine Kinder haben.

kommen zur Beratung oder Begleitung, weil sie in ihrer Führungsrolle und an ihrem Arbeitsplatz mit mehr oder weniger großen Schwierigkeiten zu kämpfen haben. Sie wollen diese Probleme lösen und sich dabei weiterentwickeln. Dieses Bedürfnis nach Entwicklung ist für sie *alle* mehr oder weniger kennzeichnend. Durchweg haben Werte für sie eine hohe Bedeutung, an der sie auch festhalten und für die sie einstehen. Wenn es deshalb zu Konflikten mit der Unternehmensleitung kommt, dann kann dies auch zur Kündigung führen, sei es, dass sie gekündigt werden oder auch selbst kündigen.

Die Begleitungsgespräche bewegen sich insgesamt im komplexen Feld von Organisations- bzw. organisationspsychologischer Beratung, von individuellem problem- und entwicklungsorientiertem Coaching, aber eben oft genug auch im Bereich der geistlichen Begleitung. Sie enthalten damit sowohl psychologische als auch spirituelle Aspekte, die oft untrennbar miteinander verbunden sind.³⁵ Zu Beginn sind die Begleitungsgespräche meist ein ganz normales bedarfs- und berufsorientiertes Coaching. Oft kommen aber im Laufe der Zeit auch Elemente der geistlichen Begleitung dazu, denn von manchen Klienten (und zwar zunehmend mehr!) werden Fragen in Bezug auf Spiritualität eingebracht. Obwohl immer noch im Kontext des Führungsalltages, verändert sich wegen dieser veränderten Zielrichtung das normale Coaching dann in eine geistliche oder spirituelle Begleitung. Die meisten Führungskräfte, die zur Begleitung kommen, haben einen christlichen Hintergrund. Doch haben sich viele im Laufe der Zeit vom Christentum entfernt, weniger von der eigentlichen religiösen Lehre als vielmehr von der »Institution Kirche« - und dies sogar auch dann, wenn sie eine leitende Funktion in kirchlichen Organisationen haben! Die meisten Klienten haben sich im Zuge dieser langsamen Entfremdung auch mit anderen Religionen beschäftigt und zudem Seminare oder Ausbildungen im Rahmen der alternativen Spiritualität absolviert. Obwohl sie durch diese anderen Einflüsse geprägt sind, bleiben sie doch dem Christentum gegenüber freundlich gesinnt.

Dass in dieser Untersuchung die spirituelle Entwicklung von Führungskräften doch der so genannten »Laienspiritualität« zugeordnet wird, findet – bei allen diesbezüglichen Zweifeln, die an anderer Stelle formuliert sind³⁶ – seinen Grund vor allem in einer sich oft bemerkbar machenden Sprachlosigkeit. In vielen Begleitungsgesprächen und auch bei den vier Klienten, deren Gespräche aufgezeichnet wurden, fällt auf, dass sie in Bezug auf Spiritualität oder auf ihre Entwicklung etwas ausdrücken möchten, wozu ihnen jedoch die »griffige« Sprache religiöser oder spiritueller »Fachleute« fehlt. Obwohl manchmal etwas eingefärbt durch die Terminologie der alternativen Spiritualität, versuchen diese Führungskräfte doch, ihre Erfahrungen mit *eigenen* Worten auszudrücken. Dadurch bekommen ihre Beiträge eine hohe Authentizität, die verloren gehen würde, wenn gängige Begriffe und routinierte, griffige Formulierungen benutzt werden würden.

In den Begleitungsgesprächen selbst wird auch in anderer Hinsicht oft genug die Grenze von Sprache erreicht. Dann werden nonverbale Ausdrucksmöglichkeiten (Haltung, Gesichtsausdruck, Blick, Stimmlage, Schweigen, Weinen ...) benutzt, um ein Verstehen zu ermöglichen. Deutlich

³⁵ Die in Kapitel 9 verwendeten Auszüge aus Begleitungsgesprächen lassen diesen Tatbestand deutlich sehen.

³⁶ Siehe hierzu Kapitel 5.3.2.

wird dabei, dass Kommunikation nicht immer an die gesprochenen Worte und an das (Tages) Bewusstsein gebunden ist, sondern dass auch viele unbewusste Inhalte ausgedrückt werden.³⁷ Die Begleitungsgespräche bestehen deshalb nicht nur aus mündlicher Kommunikation, obwohl nur diese auf Band aufgezeichnet wird! Sowohl von den Klienten, als auch von der Begleiterin werden zudem oft vor oder nach den Gesprächen schriftliche Notizen oder Aufzeichnung gemacht; auch werden manchmal und vor allem in Entscheidungsphasen so genannte »Prozess-Skizzen« angefertigt, die bildhaft die Kräfte und bewegenden Motive darstellen. Auch therapeutische Methoden aus der Gestalttherapie oder aus der Spirituellen Therapie des Yoga finden eine situationsbedingte Anwendung. Meist besteht die Aufgabe der Begleiterin aber darin, zuzuhören und zu begreifen, gute (echte!) Fragen zu stellen, mitzugehen und mitzufühlen – und oft genug auch mitzuleiden.³⁸

37 Kommunikation entzieht sich in vielen Aspekten der willentlichen Kontrolle des Sprechenden. Ein geschulter Zuhörer sieht und hört darum mehr, als der Sprecher bewusst sagen oder ausdrücken möchte. Genau dieses Phänomen macht Psychologen, Berater und Kommunikationstrainer für Menschen oft bedrohlich, wenn diese solche Kompetenzen gerade nicht zur eigenen Unterstützung abrufen.

38 Begleitung hat eine vertrauensvolle Beziehung nötig; allerdings ist diese Beziehung nicht Gegenstand dieser Untersuchung, darum kann hier nur kurz darauf verwiesen werden. Das Begleitungsgespräch ist zudem kein Dialog zwischen gleichwertigen Partnern, der Schwerpunkt des Gesprächs und die konzentrierte Aufmerksamkeit liegen bei der begleiteten Person. Normalerweise wird auch keine Therapie im psychologischen Verständnis vorgenommen, denn dies entspricht nicht der spirituellen Zielsetzung des Gesprächs. Da aber in der Begleitungspraxis (der Untersucherin) das psychologische Coaching und die spirituelle Begleitung manchmal ineinander übergehen, kann es situativ bedingt durchaus zu therapeutischen Interventionen kommen. Meist aber wird die begleitete Person dann an einen psychologischen Therapeuten verwiesen. Es ist insgesamt eine wichtige, aber noch offene Frage, welche Begleitung Führungskräfte nötig haben, „wenn sie sich in Entwicklungsprozessen befinden, die *alle* Aspekte ihrer Person umfassen.“ (Etminan 2013, S. 141). – Es geht in der geistlichen Begleitung um den Dialog der begleiteten Person mit Gott oder wie immer er / sie das »Höchste« bezeichnen möchte. Damit aber stehen in der geistlichen Begleitung die (psychologischen) Aspekte der jeweiligen Persönlichkeiten im Hintergrund, während die »Seele« der begleiteten Person mit ihrer Entwicklung zu Gott im Vordergrund steht. Ein geistlicher Begleiter ist wesentlich weniger aktiv als ein Coach oder Berater; er fördert durch gutes Zuhören und entsprechende Fragen das Gespräch der begleiteten Person mit Gott oder auch – wenn man Gott innen vermutet – das spirituelle Selbstgespräch des Klienten. Der aktive Beitrag der geistlichen Begleitung im Sinne einer Einflussnahme auf die spirituelle Entwicklung des Klienten ist also viel geringer als bei einer psychologischen Begleitung, einem Coaching oder einer Beratung. Die geistliche Begleitung hat eher einen *dienenden* Charakter. Im Zusammenhang mit spiritueller Entwicklung weist vor allem Plattig auf die Bedeutung einer guten geistlichen Begleitung hin (siehe: Plattig 1997, S. 191-195). Die Begleitungsbeziehung und die Art der Gesprächsführung sind jedoch nicht Gegenstand dieser Untersuchung und werden deshalb hier nicht ausführlicher behandelt werden können.

3. *Leadership* und *Leadership-Spiritualität*¹

3.1 Einleitung

Auf dem Hintergrund einer ausführlichen Literatursichtung, bei der die Erkenntnisse immer wieder mit den Erfahrungen aus der eigenen Begleitungspraxis abgeglichen wurden, gibt dieses Kapitel nun eine kurze Übersicht zum Feld von »*Leadership* und *Spiritualität*«. Es ist damit zugleich der Rahmen, innerhalb dessen die Untersuchung stattfindet. Auf diese Weise wird auch deutlich, welchen Standort diese Untersuchung im größeren gesellschaftlichen und unternehmerischen Kontext einnimmt und welchen Beitrag sie vor allem auch für die individuelle Entwicklung von Führungskräften leisten kann.² Dazu wird aufgezeigt, welche Fragen und Probleme in den Themenfeldern »*Leadership*« (allgemein) und »*Leadership-Spiritualität*« eine Rolle spielen. Wie werden diese Fragen und Probleme in der Literatur eingeordnet und behandelt? Auf welchem Hintergrund können heutige Entwicklungen verstanden werden? Und welchen Anforderungen müssen Führungskräfte in Zukunft genügen?

Ein wichtiger Aspekt, der in fast allen Veröffentlichungen angesprochen wird, sind die persönlichen Kompetenzen, die Führungskräfte – auch in spiritueller Hinsicht³ – haben müssen, um den Anforderungen der Zukunft gewachsen zu sein. Es geht dabei um ein neues Leitungsverständnis, wobei die Literatur dazu unüberschaubar ist. Zu unterscheiden sind insgesamt eine psychologische und eine spirituelle Variante der Literatur, die aber in ihren Grundaussagen zur Menschenführung weitgehend übereinstimmen. Durchgängig wird formuliert, dass es nötig sei, sich mehr auf die Mitarbeiter zu richten und sie zu Entwicklung und Kreativität zu ermutigen. In allen Beiträgen geht es um eine humane und ethische Menschenführung, wobei die Betonung vor allem auf einer guten Kommunikation liegt: Statt zu befehlen, sollte überzeugt und motiviert werden.⁴

-
- 1 Dieses Kapitel ist die erweiterte und veränderte Version einer früheren Veröffentlichung: siehe Etminan 2013. – Die Literatur wird insgesamt durch englisch-amerikanische Veröffentlichungen dominiert, deshalb wurde zielgerichtet auch nach deutschen oder niederländischen Beiträgen gesucht. Wegen der unüberschaubaren Anzahl der Veröffentlichungen in diesem Bereich kann sich diese Literaturstudie aber nur auf eine beschränkte Anzahl an Beiträgen beziehen. Einflussreiche Beiträge, die in dieser Untersuchung nicht oder nur am Rande einbezogen wurden, sind u.a. die Beiträge von Astin 2000, Bolman 1994, Fernando 2007, Hicks 2003, Owen 2000, Pauchant 1995 und 2002, Zsolnai 2004, Reave 2005 (hier werden mehr als 150 Titel zur *Leadership-Spiritualität* besprochen!).
 - 2 Es sind in der Literatur keine klaren Definitionen zu finden, was unter einer Führungskraft zu verstehen ist. Zunehmend wird jedoch zwischen Leitung und Management unterschieden. Bei Leitung liegt die Betonung mehr auf der Führung von Menschen und hat viel mit der Entwicklung von Visionen zu tun, während sich Management eher auf das konkrete Managen von Abläufen und Projekten richtet – und dabei tendenziell Gefahr läuft, über Zielorientierung und Effizienzdenken den Menschen aus dem Blick zu verlieren. In den Begleitungsgesprächen mit Führungskräften wird aber immer wieder deutlich, dass diese beiden Aspekte in der Praxis wenig abgegrenzt sind und viele Überschneidungen kennen, aus denen sich dann auch Missverständnisse und Konflikte ergeben können.
 - 3 Bereits an dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass in vielen (auch christlichen) Publikationen der Begriff »*Spiritualität*« nicht deutlich definiert wird, sondern eher vage bleibt. Diese Tatsache erwies sich bei der Analyse der Literatur als ein Problem und kann darum auch beim Lesen dieses Kapitels ein Hindernis darstellen. Der Begriff »*Spiritualität*« enthält ursprünglich einen transzendenten Aspekt, der die Grenzen der sichtbaren und fassbaren Welt überschreitet und auf eine höhere und umfassendere Wahrheit weist. Genau dieser Transzendenzbezug von *Spiritualität* wird in vielen Publikationen aber nicht oder nur vage erwähnt. Für die vorliegende Untersuchung gibt es in Kapitel 2.8 eine nähere Begriffsbestimmung und zudem werden wir in Kapitel 5.2 ausführlich auf den Begriff »*Spiritualität*« eingehen.
 - 4 Lay 2000

Viele Beiträge beziehen die Unternehmensentwicklung als Ganzes ein und äußern sich auch zur Spiritualität in Unternehmen. Die Recherche für diese Untersuchung richtete sich jedoch vor allem auf die Beiträge in Bezug auf die persönliche bzw. spirituelle Kompetenz von individuellen Führungskräften.⁵ Wir werden dabei an späterer Stelle sehen, dass die Vorstellungen, die in der Literatur entwickelt werden, von der tatsächlichen, alltäglichen Realität von Führungskräften abweichen; eine Tatsache, die in einigen Beiträgen erfasst⁶ und auch von Führungskräften in Begleitungsgesprächen⁷ formuliert wird. Führungskräfte sind also nicht nur den Anforderungen des Alltags und den Erwartungen der Unternehmen / Organisationen ausgesetzt, sondern werden zusätzlich auch mit den hohen und idealistischen Vorstellungen der Literatur konfrontiert.

Bei dieser ausführlichen Literaturrecherche⁸ zeigte sich, dass es innerhalb des großen Feldes von Führung / Leitung und Management zwei große Bereiche gibt. So lässt sich die psychologische bzw. organisations-psychologische von der spirituell orientierten Literatur unterscheiden, obwohl es zwischen diesen beiden Ausrichtungen auch viele thematische Überschneidungen gibt. In spirituellen Veröffentlichungen lassen sich organisationspsychologische Aspekte finden, während andererseits organisationspsychologische Beiträge in ihren Analysen und Lösungsvorschlägen oft nah an die Grenze zur Spiritualität gehen, ohne dass dies aber so benannt wird. Die Grenze zwischen psychologisch und spirituell orientierter Literatur ist also fließend.⁹ In vielen Fällen benutzt man das gleiche Vokabular und hat dieselbe Zielsetzung vor Augen, nämlich eine deutliche Verbesserung des inneren Bezuges des Menschen zu seiner Arbeit und zum Führungsalltag.

Bei der spirituell orientierten Literatur gibt es viele Beiträge, die einen Bezug zu einer bestimmten Religion, Konfession oder spirituellen Tradition sehen lassen, jedoch wird in den meisten Beiträgen kein direkter, konkreter Bezug zu bestehenden spirituellen Schulen oder Wegen aufgezeigt.¹⁰ Solche Beiträge sind (religiös) neutral gehalten oder auch synkretistisch angelegt.

5 Die Literatur zur Spiritualität von Führungskräften richtet sich vor allem auf die Bedeutung von Spiritualität und auf den Nutzen, den diese hat, weniger aber auf die Entwicklung von Spiritualität. Vor allem der prozesshafte Charakter der Entwicklung von Spiritualität findet kaum Beachtung, weshalb diese Studie nötig wurde. Wie bereits in der Einleitung (Kapitel 1) erwähnt, gehören Spiritualität und spirituelle Entwicklung zwar zusammen, sind aber nicht identisch. Wie es scheint, kann Spiritualität zu einer gewissen inneren Sicherheit führen, zu einem verstärkten Vertrauen und zu einer gefestigten Identität, während spirituelle Entwicklung offensichtlich mit Krisen einhergeht und deshalb zeitweise mit Verunsicherung und mit einem Verlust von Vertrauen und von Identität verbunden ist. Die »Schattenseite« von Spiritualität scheint jedoch zu sein, dass sie zu einer Art stabilem »Besitz« werden kann, während sie eigentlich zu einer Transformation auf Gott hin führen sollte, die immer wieder – so die späteren Ergebnisse dieser Untersuchung (siehe Kapitel 9) – auf's Neue Verunsicherung mit sich bringt.

6 Siehe hierzu Kapitel 3.4.

7 Der gesellschaftliche und unternehmerische Kontext ist – als Realität – zugleich auch der Hintergrund, auf dem die persönliche und spirituelle Entwicklung heutiger Führungskräfte stattfindet und der in den Begleitungsgesprächen immer direkt oder indirekt anwesend ist. Die Realität der Führungskräfte wurde durch die Aufzeichnung von Begleitungsgesprächen empirisch erfasst. In Kapitel 9 werden Auszüge aus diesen Gesprächen einbezogen, um die Erkenntnisse aus der Literatur zu unterbauen.

8 In diese Analyse wurden neben wissenschaftlichen Publikationen auch viele Handbücher und Ratgeber für Unternehmer und Führungskräfte einbezogen.

9 Für ein besseres Verständnis soll in diesem Kapitel hier trotzdem zwischen weltlicher und spirituell ausgerichteter Literatur unterschieden werden. Diese Unterscheidung wird auch in späteren Kapiteln aufrechterhalten, wenn wir in Bezug auf die individuelle Entwicklung die psychologische von der spirituellen Entwicklung unterscheiden (Kapitel 4 und 5), bevor wir in Kapitel 8.3.1 das Zusammenspiel beider beleuchten.

10 In diesem Zusammenhang ist die Tatsache interessant, dass sich die (in diesem Feld) vorhandene spirituelle Literatur leicht unterteilen lässt in religiös gebundene oder orientierte Literatur und in religiös ungebundene Literatur, die sich nicht an bestehenden spirituellen Traditionen orientiert. Die religiös orientierte Literatur ist dabei vielfach christlicher

Gegenüber der eher vagen Spiritualität des alternativen Bereichs setzen sich die vielen christlich orientierten Publikationen ab.¹¹ Christliche Publikationen beziehen sich auf ein klareres Gottesbild und auf Begriffe wie Höhere Führung und Berufung. Da ist ein göttlicher Anderer, der den eigenen Entscheidungen einen übergeordneten Rahmen gibt, in den man sich einordnen kann. Wegen seines Gottesbezuges wäre dieser Ansatz also eher als substanziell¹² zu bezeichnen, obwohl auch hier das Substanzielle, also Gott, in den Ausführungen manchmal kaum zu erahnen ist. Erwähnenswert erscheint die Tatsache, dass in vielen christlichen Publikationen die stark normierenden Aspekte traditioneller Kirchenlehre zurückgelassen werden. Diese Literatur geht nicht länger von einem auf Gehorsam ausgerichteten Menschen aus, sondern legt die Betonung auf ein offenes, entwicklungsorientiertes Menschenbild.

Leider wird das, was unter Spiritualität eigentlich zu verstehen ist, in den wenigsten Fällen deutlich definiert. Offensichtlich ist jedoch, dass seit den 1970er Jahren die Spiritualität mit der Humanistischen Psychologie eine Verbindung eingegangen ist und zudem stark durch das so genannte »Positive Denken« beeinflusst ist.¹³ Insgesamt vermittelt die Literatur den Eindruck, dass sich eine neue Spiritualität entwickelt hat, die statt auf Selbstverleugnung und Selbstaufopferung eher auf Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung setzt und statt Gehorsam eher Selbstbewusstsein predigt. Als *Well-being*-Spiritualität bezieht sie auch das Bedürfnis nach Entspannung mit ein und hat die Erhöhung von Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit zum Ziel.¹⁴ Es wird dann auch nur sehr selten wirklich von Gott oder einem vergleichbaren Begriff gesprochen.¹⁵

oder buddhistischer Herkunft. In manchen christlichen Beiträgen findet zudem eine zusätzliche Schwerpunktsetzung statt, vor allem in Hinsicht auf benediktinische und jesuitische Spiritualität, während bei den buddhistischen Beiträgen vor allem der Zen-Buddhismus dominiert. Die religiös ungebundene Literatur zeigt sich in Bezug auf religiöse Lehren entweder gänzlich neutral oder auch synkretistisch. Sie ist dabei religiös undogmatisch und greift zudem psychologische Ideen auf, vor allem die Erkenntnisse der verschiedenen Schulen der Spirituellen Psychologie (Kapitel 7.2) und insbesondere der Humanistischen Psychologie (Kapitel 4.3.5 und 7.2.2). Genau in dieser Vielfalt repräsentiert sie den so genannten »Zeitgeist«. Je nach Hintergrund der jeweiligen Autoren – mit und ohne religiöse Bindung – sind also im Bereich der spirituell orientierten Literatur unterschiedliche Ausrichtungen erkennbar, aber es sind bisher noch keine eigenen Schulen mit klaren Schwerpunkten entstanden. Zudem fällt auf, dass es zwar meist um die Bedeutung von praktizierter Spiritualität geht, nicht aber um spirituelle Entwicklung. Dieser Tatbestand machte die vorliegende Untersuchung nötig.

- 11 Beide Formen von Spiritualität werden im weiteren Verlauf dieser Untersuchung ausführlich besprochen (siehe Kapitel 5 und 6).
- 12 Die Bezeichnung *substanzielle* Spiritualität wird hier verwendet in Anlehnung an die Unterscheidung zwischen *substanziellem* und *funktionalem* Religionsverständnis, wie sie in der Religionswissenschaft gebräuchlich ist (vergleiche hierzu: Hock 2008).
- 13 Entstanden aus der sogenannten *New-Thought-Bewegung* ist das »Positive Denken« ein psychologisches Konzept in Bezug auf die Macht der eigenen Gedanken, das in sehr vielen Weiterbildungsseminaren und in Führungskräfte trainings gelehrt wird.
- 14 Das Verständnis dessen, was Spiritualität ist, hat anscheinend eine ähnliche Dehnung erfahren, wie es irgendwann auch mit der Ethik geschehen ist: Ethik wurde um Nutz-Ethik (Utilitarismus) erweitert.
- 15 Die Verwendung des Begriffes »Gott« geschieht hier zwar auf dem Hintergrund der christlichen Tradition, kann aber auch durch Begriffe anderer Religionen oder spiritueller Bewegungen ersetzt werden, die das »Höchste« oder das »Absolute« bezeichnen. Denn in anderen Religionen / Bewegungen gibt es vergleichbare Zentren (höchste Ziele, erstrebenswerte Fixpunkte), die eine ernsthafte Spiritualität in Menschen wachrufen.

3.2 Die Komplexität der Probleme in Organisationen und Unternehmen

Die Literatur vor allem der organisations-psychologischen Richtung geht sehr auf die Tatsache ein, dass die Probleme in Organisationen und Unternehmen in zunehmendem Maße an Komplexität gewinnen. Sie vernachlässigt dabei allerdings meist die Auswirkungen dieser Komplexität auf die individuellen Führungskräfte. Einzelne Beiträge, aber auch eigene Erfahrungen aus der Begleitung von Führungskräften, zeigen ein differenzierteres Bild, dass nämlich viele Führungskräfte mit den Organisationsstrukturen ihres Unternehmens unzufrieden sind, oft auch mit dem Führungsstil der Leitung insgesamt. Sie erfahren, dass immer größerer bürokratischer Aufwand¹⁶ von der eigentlichen Arbeit abhält, die andererseits immer schneller, aber „von immer weniger Menschen“¹⁷ getan werden soll. Zudem wird ihr Arbeitsalltag zunehmend durch Turbulenzen und durch Veränderungsprozesse bestimmt. Diese Prozesse verschlingen – das wird vor allem in den Begleitungsgesprächen deutlich – sehr viel Energie, die auf diese Weise dem eigentlichen Arbeitsprozess entzogen wird. Vor allem das Zusammenlegen von Abteilungen oder das Fusionieren ganzer Unternehmen werden als »Energiefresser« erfahren.¹⁸ Hohes Tempo und Zeitdruck führen zu Überlastung, Ermüdungserscheinungen und zu *Burnout*. Finanzielle Einsparungen, Stellenkürzungen und damit auch Unsicherheit in Bezug auf den eigenen Arbeitsplatz oder die Zukunft des Unternehmens bringen Führungskräfte zusätzlich mit existentiellen Ängsten und Sicherheitsbedürfnissen in Berührung. Gleichzeitig konfrontieren diese Veränderungsprozesse alle Beteiligten mit vielen Unwägbarkeiten, die wiederum Verunsicherung und oft auch Veränderungsunwilligkeit auslösen. Denn nicht immer sind Veränderungen erwünscht, man hatte sich an die alte Kultur, an das alte Paradigma gewöhnt – und auch an die Probleme. Führungskräfte, die solche Veränderungsprozesse aktiv durchführen oder begleiten, erfahren diese Veränderungsunwilligkeit als eine zusätzliche Last und als eine »Bremse«¹⁹. Die Kunst der Leitung besteht dann darin, veränderungswillige Mitarbeiter und Führungskräfte zu erkennen und ihre Kreativität zum Nutzen des ganzen Betriebes einzubeziehen.²⁰

In der Literatur zu Führungsfragen und zur Unternehmensentwicklung werden solche Fragen in ihrer Komplexität zwar besprochen, oft vernachlässigen eventuelle Lösungsvorschläge aber die Eigendynamik von Prozessen; sie gehen durchweg von einem höheren Einfluss einzelner Führungskräfte aus – und sind damit allzu idealistisch.

16 Hierbei spielt auch die Dokumentation von Abläufen, Gesprächen usw. eine wichtige Rolle. Zunehmend wird Kommunikation deshalb in Form von E-mails geführt, die (zur eigenen Absicherung!) abgespeichert werden.

17 Arons 2010, S. 9

18 Für eine realistische Beschreibung des „Über-Lebens an der Spitze“ siehe: Koot 2000.

19 Senge 2000

20 Etminan 2009, S. 267–268

3.3 Aspekte des Change-Managements

Auf Grund der vielen und komplexen Veränderungen ist das so genannte Change-Management zurzeit hoch aktuell. Die permanenten Veränderungen (Globalisierung, Digitalisierung, Spezialisierung und Fusionierungsprozesse) haben einerseits Auswirkungen auf die Unternehmen / Organisationen, aber auch auf die einzelnen Führungskräfte, die diese Veränderungen, die immer komplex und prozesshaft sind, »stemmen« müssen. Zugleich müssen bei Veränderungs- oder Entwicklungsprozessen immer mehr Einflussfaktoren berücksichtigt werden, was die gezielte Steuerung von Prozessen sehr erschwert. Wichtige Fragen in der Literatur beziehen sich deshalb auf das Managen solcher Prozesse: Kann man Veränderungsprozesse zielgerichtet steuern? Wie initiiert man neue Entwicklungen? Wie implementiert man neue Ideen bzw. eine neue Kultur? Und was ist die „natürliche Zeit von Prozessen“²¹? Denn mit der weltweiten Vernetzung und der Computertechnologie hat der Führungsalltag insgesamt an Komplexität und an Tempo zugenommen. So haben z.B. die permanente Erreichbarkeit und die Verkürzung der Reaktionszeiten (auf mails) zu einer enormen Beschleunigung aller Prozesse geführt. Wegen all' dieser Fragen haben Innovation und Change-Management insgesamt eine hohe Bedeutung, vor allem für Unternehmen, die sich der Wertediskussion stellen.²² Viele Unternehmen / Organisationen haben jedoch zugleich Schwierigkeiten mit einer Art *doppelter* Reflektion, bei der laufende Veränderungsprozesse ständig von einem Meta-Niveau aus reflektiert werden (*Double-Loop Learning*²³). Und noch mehr Schwierigkeiten haben sie, wenn es darum geht, ein kontinuierlich lernendes System zu werden. Denn auch Organisationen kämpfen mit sehr menschlichen Widerständen und kennen das Phänomen der Trägheit. Veränderung und Entwicklung sollten darum nicht von außen (von oben!) aufgezwungen werden, sondern sollten von innen her kommen.²⁴ Nur wenige Autoren weisen darauf hin, dass Prozesse (ob Veränderung oder Entwicklung) immer eine eigene Dynamik haben und deshalb in bestimmtem Sinne nicht steuerbar, sondern eigentlich unbeherrschbar sind.²⁵ Der Unbeherrschbarkeit von Prozessen wird inzwischen mehr Aufmerksamkeit gewidmet, wobei im Zusammenhang mit diesen Überlegungen auch auf die Chaostheorie²⁶ zurückgegriffen wird.

Es scheint, dass die Beschäftigung mit Entwicklungsprozessen in Organisationen insgesamt sprunghaft zugenommen hat. Wesentliche Beiträge zur Prozesshaftigkeit von Entwicklung haben das Verstehen dieser Prozesse vertieft, wodurch der Umgang mit Prozessen und deren Krisenmomenten erleichtert wird.²⁷ Im Zusammenhang mit lebenslangem Lernen wurde das

21 Es ist wichtig zu „wissen, was die natürliche Zeit von Prozessen ist. ... Der Begriff situative Führung wurde vor allem auf diesem Gebiet entwickelt.“ (Stevens 1998, S. 31).

22 Dienberg 2007b. – Zu diesen Unternehmen gehören viele, die sich der christlichen Spiritualität verbunden wissen.

23 Siehe hierzu: Argyris 1992

24 Senge 2000

25 Zur Tatsache, dass Veränderungs- und Entwicklungsprozesse nur begrenzt steuerbar sind, vergleiche Kuhlmann 2008 und Hardjono 2006.

26 Vergleiche Pinkwart 1992, sowie zur kreativen Beziehung zwischen Chaos und Ordnung auch Owen 2000.

27 Verschiedene Theorien zur Organisationskultur, zu Managementstilen und deren Kombination sowie zu Veränderungsstrategien sind zu finden bei Loon 2006. – Zu diesen Themen gibt es zudem einige herausragende Impulse, die in den letzten Jahren vor allem aus einem Autorenkreis des MIT (Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, USA) kamen. Wichtige Namen in diesem Zusammenhang sind Greenleaf, Scharmer, Senge und Jaworski, alle bereits an anderer Stelle erwähnt.

„Lernende Unternehmen“²⁸ zu einem wichtigen Stichwort. Zunehmend wird in den Reflexionen zum Change-Management auch eine „ganzheitliche Perspektive“²⁹ eingenommen, die auch die spirituelle Dimension mit einbezieht. Hieraus erwächst dann sofort die Frage, wie solches Denken im betrieblichen Alltag umgesetzt werden kann.³⁰

Gerade auch im Zusammenhang mit der zunehmenden Globalisierung³¹ beschäftigt sich ein Teil der Literatur mit der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen sowie mit der Bedeutung von Ethik. Denn bevor sie Geld investieren, fragen inzwischen viele Menschen auch nach den Werten, durch die ein Unternehmen sich leiten lässt.³² Man weiß, dass die Wirtschaft neue Werte braucht – aber welche?³³ Deutlich wird auch angemerkt, dass Unternehmen und Organisationen in Sachen Ethik von der geistesgeschichtlichen Entwicklung der Gesellschaft insgesamt abhängig sind.³⁴

Der Fokus dieser Reflektion hat sich inzwischen aber etwas verschoben. Lag er bisher hauptsächlich auf der Organisation als Ganzes, so gibt es nun auch Hinweise darauf, wie wichtig es ist, sich mit der Rolle und der Bedeutung des Einzelnen³⁵ in solchen Veränderungsprozessen zu beschäftigen. Denn für das Gelingen von Veränderungen ist die einzelne Führungskraft mit ihrem kreativ-innovativen Potential, ihrem Werteverständnis und mit ihrer Spiritualität durchaus wichtig.

3.4 Anforderungen an die Kompetenz von Führungskräften³⁶

Zunehmendes Bewusstsein in Bezug auf die Unbeherrschbarkeit von Prozessen und ein verstärktes Nachdenken über Ethik haben zur Folge, dass der Ruf nach einem »Kulturwandel« immer lauter wird. Die Kultur einer Organisation kann als ihr „Zement“³⁷ betrachtet werden, sie ist die Kraft, die alles zusammenhält. Kulturwandel bezieht sich dabei auf eine umfassende Veränderung im Denken und Handeln in Bezug auf Arbeit und Menschführung. Dieser Wunsch richtet sich zuerst und vor allem an die Leitung von Organisationen und Unternehmen. In zunehmendem Maße wird deshalb auch der Ruf nach einer anderen Art der Führung laut: Führungskräfte sind aufgerufen, über Leitung allgemein und über ihr eigenes Leitungsverständnis zu reflektieren. Auch der Unterschied zwischen Leitung und Management wird in der aktuellen Literatur neu formuliert, in dem Sinne, dass Leitung umfassender ist als Management.³⁸

Im Zusammenhang mit dem Ruf nach neuen Führungsstilen werden sowohl in der weltlich-psychologischen als auch in der spirituell orientierten Literatur hohe und höchste Ansprüche und

28 Senge 1996

29 Senge 2004

30 Scharmer 2009; siehe hierzu auch Jongh 2011.

31 Siehe hierzu: Wallacher 2006

32 Aburdene 2008, S. 68

33 Küng 2010

34 Hagel 2007

35 Vergleiche Kriegesmann 2007

36 Eine gute Übersicht über das Feld von *Leadership*, *Leadership*-Theorien und *neuer* Führung bietet Hartog 1997.

37 Koot 2000, S. 31–32; unter Bezugnahme auf Schein.

38 Koot 2000, S. 24

Anforderungen in Bezug auf die Kompetenzen von Führungskräften formuliert. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass quer durch die Bereiche Business, Organisationen, Führung, Ethik, Management und Change-Management ausführliche und relativ konkrete Vorstellungen davon entwickelt werden, über welche Fähigkeiten Führungskräfte heute und in der Zukunft verfügen sollten, um den komplexen Problemen, den schnellen Veränderungen und dem erhöhten Bedürfnis von Mitarbeitern nach Eigenverantwortung und Anerkennung³⁹ gewachsen zu sein. Nachdrücklich werden Fähigkeit wie echter Dialog⁴⁰, Inspiration⁴¹ und Authentizität⁴² erwähnt. Betont wird in der Literatur auch die Bedeutung von Individualität, Selbstreflexion und Kreativität.⁴³ In diesem Zusammenhang wird dann insgesamt auch erwartet, dass Führungskräfte über ein gehöriges Maß an Selbsterkenntnis⁴⁴ verfügen, dass sie sich durch eine deutliche Identität (*Self-Concept*)⁴⁵ und durch Sinn- und Werteorientierung⁴⁶ auszeichnen. So werden Werte eingefordert⁴⁷ wie Gerechtigkeit, Integrität, Menschenwürde und Dienstbarkeit⁴⁸. Zudem soll der Führungsstil nicht nur kontextuell angemessen⁴⁹, effektiv und visionär⁵⁰ sein, sondern auch auf Transformation⁵¹ und Evolution⁵² ausgerichtet sein. Manche Beiträge weisen auch auf die Bedeutung hin, die in diesem Zusammenhang der eigenen Weltanschauung⁵³, aber auch dem Vertrauen⁵⁴ zukommen.

39 Meteren 2009

40 Siehe hierzu Werner 2006 und Loon 2003; beide beschreiben den Dialog als Basis für Veränderung und Entwicklung.

41 Covey 1999

42 Der Ruf nach Authentizität klingt in vielen Beiträgen durch. Siehe hierzu auch: Donders 2006 und Gilmore 2008. – Zum Unterschied zwischen authentischer und charismatischer Führung siehe: Avolio 2005. – Die Bedeutung von Authentizität, die sicher wichtig ist, wurde aber in dieser Untersuchung nicht weiter verfolgt, weil der Schwerpunkt auf Vertrauen und innerer Sicherheit lag. Es darf aber vermutet werden, dass zwischen Vertrauen, innerer Sicherheit und Authentizität eine enge Wechselwirkung besteht.

43 Vergleiche: Ganzevoort 2003a

44 Müller 1996 – In den meisten Veröffentlichungen auf diesem Gebiet wird kein Unterschied zwischen dem psychologischen und dem spirituellen Selbst gemacht oder zwischen Seele und Persönlichkeit. Stattdessen wird – allerdings unausgesprochen – davon ausgegangen, dass Spiritualität und damit auch das spirituelle Selbst in der Persönlichkeit enthalten sind. Im weiteren Verlauf der Untersuchung werden wir aber sehen, dass die Persönlichkeit die »Außenseite« des Menschen ist, hinter der sich an der »Innenseite«, in der geistig-transzendenten Dimension des Menschen, als eine Art *Essenz* die Seele befindet. Die Begriffe »Selbst« und »Seele« (als *Essenz*) sind – spirituell verstanden – also etwas vollkommen anderes als wenn sie psychologisch verstanden werden. Dieser qualitative (besser: *essenzielle*) Unterschied führt in der Kommunikation zwischen diesen beiden Betrachtungsweisen zu grundsätzlichen Missverständnissen in Bezug auf Begriffe wie »Selbst« und »Selbsterkenntnis«. Das psychologische Verständnis von Selbst und Selbsterkenntnis bezieht sich auf die Persönlichkeit, das spirituelle Verständnis dieser Begriffe bezieht sich auf das göttliche Selbst im Menschen. Auch die heutige, oftmals psychologisierte Spiritualität, die wir in Kapitel 6.4 besprechen werden, hat dazu beigetragen, dass das spirituelle Verständnis von »Selbst« verwässert wurde, während die Schulen der Spirituellen Psychologie, die wir in Kapitel 7.2 besprechen werden, inzwischen dazu beitragen, dem geistig-transzendenten Verständnis von »Selbst« und »Seele« wieder zu seiner ursprünglichen Bedeutung zu verhelfen.

45 Knippenberg 2005

46 Graf 2005

47 Leider wird in den meisten Beiträgen der Literatur in Bezug auf diese Werte nicht die Frage nach dem *Warum* gestellt. Werte werden also nicht in ihrer Notwendigkeit hergeleitet und auch nicht aus der spirituellen Dimension des Menschen abgeleitet, sondern erscheinen als gesetzte Forderungen und bekommen dadurch einen normativen Charakter.

48 Covey 2006. – *Dienende* Menschenführung ist in den letzten Jahren eines der wichtigsten Schlagworte (siehe hierzu auch: Greenleaf 1991).

49 Roozendaal 2008

50 Covey 2006 und Loo 2007

51 Brown 2005 und Hogema 1999, S. 45; bei Hogema ist die Fußnote 18 interessant: „Der Begriff ‘Transformationsmanagement’ ... sollte nicht mit dem gleichfalls aus der Organisationslehre stammenden Konzept der ‘transformationellen Führung’ verwechselt werden. ... Wesentlich für Transformationsmanagement ist, dass die Rede von einer unumkehrbaren, eingreifenden Veränderung im Stil der Führung ist.“

52 Merry 2006

53 Loeff 2003

54 Laufer 2007

Aus all dem ergeben sich logischerweise veränderte und vor allem höhere Anforderungen an die Kompetenzen von Führungskräften.⁵⁵ Insgesamt wird in der Literatur der Eindruck vermittelt, dass solche Fähigkeiten die *absolute* Voraussetzung dafür sind, um die Zukunft mit ihren Aufgaben meistern zu können.⁵⁶ Es wird ein hohes Ideal aufgezeigt, wobei viele dieser Aussagen fast schon den Charakter von Forderungen haben.⁵⁷ Von sehr wenigen Ausnahmen abgesehen wird allerdings der Weg zum Ziel nicht beschrieben. Meistens wird nicht einmal erwähnt, dass ein *Weg*, ein persönlicher Lern- und Entwicklungsprozess nötig ist, um solche hohen Ziele erreichen zu können.

Die Ausführungen in der Literatur und die reale, alltägliche Praxis der Führungskräfte klaffen jedoch auseinander. Trotz aller idealistischen Darstellungen und Forderungen für zukünftige Führungsstile wird auch deutlich, dass sich an der tatsächlichen Realität von Führungskräften nichts geändert hat:

„Die herrschenden Prinzipien sind noch immer Beherrschung, Planung und Programmierung, trotz der Tatsache, dass die Begriffe Selbststeuerung und Chaostheorie überall einen reißenden Absatz finden.“⁵⁸

Die berufliche Alltagserfahrung und die persönliche Sinnsuche erweisen sich damit als zwei verschiedene Ebenen. Weil Anspruch und Wirklichkeit auf diese Weise eine Diskrepanz aufweisen und eine Art *doppelte* Realität darstellen, sind Führungskräfte mit einem zusätzlichen Spannungsfeld konfrontiert.⁵⁹ Auch in den Begleitungsgesprächen lassen Führungskräfte sehen, dass sie sich innerlich durchaus mit hohen Idealen identifizieren, während sie zugleich erleben, dass die Probleme des Führungsalltags gleich bleiben oder sich eher noch verschärfen. Obwohl also viele Beiträge in der Literatur auf Entspannung und innere Ruhe fokussieren, erleben Führungskräfte zugleich, wie das Tempo zunimmt und der Druck steigt. Wegen dieser Diskrepanz kann und sollte also unterschieden werden zwischen einer idealisierten, kommunizierbaren, politisch und spirituell »korrekten Oberfläche«, auf der hehre Ziele formuliert werden, und einer tieferliegenden Schicht von unbewussten, aber sehr wirksamen *Grundmustern*, die die alltägliche Realität bestimmen. Diese tieferliegenden Grundmuster, die die eigentliche Realität bestimmen, haben den Charakter einer (mächtigen!) „alles umfassenden Ideologie“, die wir letztlich „den Idealen der philosophischen Aufklärung“⁶⁰ zu verdanken haben. Auch die Begleitungspraxis zeigt, dass Führungskräfte nicht nach den (*soften*!) Büchern gefragt werden, die sie gelesen haben, sondern dass sie weiterhin durch Zielvereinbarungen und entsprechende Kontrollen auf das Erreichen von Produktionszielen festgelegt und »abgerechnet« werden. Inzwischen wird diese Diskrepanz

55 Kriesemann 2007

56 Zur Zukunftsbewältigung siehe auch Reams 2010.

57 Trotz dieser hohen Ideale verkaufen sich auch Bücher zum Konkurrenzkampf (»rat-race«) gut (siehe: Schrijvers 2002).

58 Koot 2000, S. 46

59 Die hohe Bedeutung von Spannungsfeldern für die spirituelle Entwicklung (allgemein) wird in Kapiteln 8.2 besprochen und in Bezug auf die spirituelle Entwicklung von Führungskräften in Kapitel 9.3.

60 Koot 2000, S. 224

erkannt und als ein Paradox unserer Zeit beschrieben: Je mehr Leitung nötig ist, um die gegenwärtigen Probleme zu überwinden, desto weniger macht unsere Kultur gleichzeitig die Formung von Leitern möglich.⁶¹

3.5 Spiritualität im Führungsalltag

Vor allem in neuerer Literatur wird darauf hingewiesen, dass zur eigenen persönlichen Weiterentwicklung und zu einer gleichgewichtigen (auch psychologischen) Selbsterneuerung die spirituelle Dimension dazugehört. In vielen Beiträgen der so genannten *Workplace Spirituality*⁶² wird die Bedeutung von Spiritualität betont, die dabei helfen kann, sich selbst und das eigene Handeln in einen größeren Rahmen einzuordnen. Mit Hilfe von Spiritualität soll so anscheinend versucht werden, die Entfremdung des Menschen von seiner Arbeit zu heilen. Der christliche Strang dieser Bewegung hat Wurzeln, die bis ins 19. Jahrhundert, in die Zeit der beginnenden Industrialisierung zurückreichen.⁶³ *Soul in the Workplace* wird gesehen als eine Art, zu sein und zu handeln. Aufmerksamkeit spielt dabei eine entscheidende Rolle, auch und vor allem, wenn es um Veränderungen in der Organisation geht.⁶⁴ Management und Spiritualität stehen einander nicht länger fremd gegenüber, sondern sind „natürliche Partner“⁶⁵ im Versuch, „den Himmel auf die Erde zu holen“⁶⁶. Aus der Begegnung zwischen Unternehmenskultur und Spiritualität können beide nur profitieren.⁶⁷ Inzwischen wird zielgerichtet auch der wissenschaftliche Diskurs zwischen Management und Spiritualität bzw. Theologie der Spiritualität angeregt.⁶⁸

Neben der ausführlichen Beschreibung des Nutzens, den Spiritualität für Organisationen und Unternehmen hat oder haben könnte, geht es in vielen Beiträgen vor allem um eine erweiterte Qualifikation und Kompetenz von Führungskräften, auch im Bereich von Spiritualität. Leitung und die Entwicklung von Leitungsqualitäten werden zunehmend – beinahe normativ – als eine Aufgabe mit spiritueller Dimension gesehen, die Anwendung rein psychologischer Sichtweisen reicht nicht länger aus.⁶⁹ Kritik an den bestehenden Verhältnissen sowie existentielle Krisen und in diesem Zusammenhang auch die Bedeutung innovativen Denkens und die Notwendigkeit von hoher persönlicher Motivation und Identifikation veranlassen immer mehr Führungskräfte zur Sinnsuche⁷⁰ und bringen sie so auch dazu, über die spirituelle Dimension ihres beruflichen

61 Verstraeten 2003

62 *Workplace Spirituality* ist vor allem in England, USA und inzwischen auch in den Niederlanden ein hochaktuelles Thema, zu dem es sehr viele Veröffentlichungen gibt.

63 Zu den christlichen Wurzeln von »Spiritualität und Arbeit« siehe: Maas 2010.

64 Benefiel 2005

65 Benefiel 2006

66 Dale 1991

67 Eckert 2000

68 Vergleiche: Dienberg 2007b und Fry 2005

69 Vergleiche: Ganzevoort 2003a. – In Bezug auf Entscheidungsfindungsprozesse in Unternehmen und Organisationen unter Einbeziehung auch der jesuitischen Spiritualität siehe Jongh 2011.

70 Bei dieser »Sinnsuche« macht sich der Unterschied zwischen einer psychologischen und einer spirituellen Betrachtungsweise bemerkbar. Das psychologische Verständnis des Begriffes »Sinn« bezieht sich auf einen Sinn, der in seiner humanistischen und psychologischen Bedeutung für jeden Menschen verschieden ist oder sein kann, während sich das rein spirituelle Verständnis dieses Begriffes auf die große spirituelle Suche nach Gott bezieht, in

Handels nachzudenken. Der Fokus liegt – in der Literatur! – vor allem auf Aspekten wie Intuition⁷¹ und Inspiration⁷², Synchronizität⁷³, Liebe und Ehrfurcht⁷⁴ und auf der Entwicklung der inneren Stimme⁷⁵. Solche Begriffe zielen auf veränderte Haltungen und Einstellungen, die sich wiederum in verändertem Führungsverhalten bemerkbar machen. Der Ruf nach Authentizität⁷⁶ spielt dabei eine ebenso wichtige Rolle wie in den eher weltlichen Publikationen. Von Autoren beider Bereiche, also sowohl der weltlich-psychologischen wie der spirituellen Beiträge, wird vor allem eine wertschätzende Haltung gegenüber den Mitarbeitern eingefordert. Und wo noch vor wenigen Jahrzehnten erhöhte Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit erstrebenswerte Zusatzkompetenzen waren, so werden sie inzwischen als Eingangsvoraussetzungen genannt. Die meisten dieser Ansätze richten sich auf die Entwicklung des *inneren* Menschen, auf innere Qualitäten und auf Innerlichkeit überhaupt. Es geht darum, das eigene Herz, die Seele (wieder) mit der eigenen Tätigkeit zu verbinden.⁷⁷ Diese Begriffe machen deutlich, dass in der Literatur das Denken in Bezug auf Leitungsfragen einer enormen Veränderung unterliegt. Auch Fragen wie: „Wie treu bist du deinen eigenen Werten?“⁷⁸; „wie ernst nimmst du deine Vision, deinen Glauben und traust du dich, den Weg zu gehen, der dir gezeigt wird?“⁷⁹ oder „was ist eigentlich *richtiges* Handeln?“⁸⁰ werden deutlich aus spiritueller Sicht gestellt, wobei diese Fragen zugleich normativen Charakter haben. Betont wird zudem die Bedeutung von deutlichen Werte und persönlicher Hingabe, aber auch von Studium und Meditation.⁸¹ Letztendlich geht es darum, das gestörte Gleichgewicht zwischen Aktion und Kontemplation wieder zu erneuern⁸² und damit zu einer gelebten *und* praktizierten (integralen) Spiritualität zu kommen. Es wird auch vermutet, dass eine solche Praxis Führungskräfte in einen individuellen Prozess spiritueller Transformation bringen kann und dass dieser persönlich durchlebte und verarbeitete Prozess möglicherweise eine unabdingbare Voraussetzung dafür ist, um Transformationsprozesse in Organisationen überhaupt leiten zu können.⁸³ Auf diese Weise gehen nicht nur Führungskräfte, sondern auch Organisationen durch einen Prozess von spiritueller (Selbst-)Transformation.⁸⁴ Allerdings wird in der Literatur auch festgestellt, dass viele Führungskräfte einen deutlichen Unterschied machen zwischen Spiritualität und Religion: „Spiritualität: Ja, Religion: Nein“.⁸⁵ Im Zusammenhang mit der Tatsache, dass die Kirchen leer sind, wird auch vermutet, dass die berufstätige Arbeit die sinn-stiftende

dem der *letztendliche* Sinn zu finden ist. Psychologische Sinnsuche ist also nicht automatisch gleichzusetzen mit der spirituellen Suche nach Gott. Nähere Ausführungen zu diesem verwirrenden Sprachspiel sind in Kapitel 7.2.4. im Zusammenhang mit der Logotherapie von Frankl zu finden.

71 Agor 1989

72 Hardjono 2005

73 Jaworski 1998

74 Hawley 1997

75 Covey 2008a

76 Donders 2006

77 Schuijt 2001

78 Covey 2006, S. 267

79 Loeff 2002

80 Hawley 1997

81 Covey 2006, S. 264; Spiritualität wird jedoch überraschend genug nicht im Inhaltsverzeichnis erwähnt.

82 Verstraeten 2003

83 Benefiel 2005, S. 134

84 Edlund 1998

85 Mitroff 1999

Funktion der Kirchen (zumindest teilweise) übernommen hat, und es wird die Frage gestellt, ob uns hier Religion möglicherweise in einer anderen Form begegnet.⁸⁶

In allen Beiträgen wird aber betont, dass Spiritualität eine „wertvolle Quelle für Führungskräfte“⁸⁷ sein kann. Sie wird als (Kraft-)Quelle von Leitung gesehen, und zugleich werden Management und Leitung als praktizierte Spiritualität verstanden. Voraussetzung für ein solches Verständnis ist jedoch eine ganzheitliche Auffassung von Leitung⁸⁸, in der Führung als eine spirituelle Aufgabe angesehen wird, die dem Leben und den Menschen dient⁸⁹. Aus dieser spirituellen Sicht heraus gibt es keine Leitung oder Führung *ohne* Spiritualität.⁹⁰ Deutlich wird auch betont, dass christliche Quellentexte Kraft und Unterstützung geben können. Dies vor allem deshalb, weil man in den Quellentexten wichtigen Vorbildern begegnen kann, nämlich Menschen, die den Mut hatten, *nicht zu wissen* und doch weiterzugehen.⁹¹

3.6 Der »Zeitgeist«: Sinnsuche, Selbstreflexion und Neue Spiritualität

Jedes Nachdenken über ein aktuelles Thema, auch über die Kultur in Organisationen oder über Fragen der Menschenführung, findet im Klima eines bestimmten Zeitgeistes⁹² statt. Deshalb erscheint es richtig, in den Rahmen dieser Untersuchung – wenn auch nur kurz – den Zeitgeist und seinen Einfluss einzubeziehen. Mit Zeitgeist ist hier das Denken der Menschen gemeint, ihre Weise des Nachdenkens über aktuelle Probleme und ebenso ihre Versuche, zu tragfähigen Lösungen zu kommen. Der Zeitgeist hat Einfluss auf die gesamte Gesellschaft, auf Betriebe und Organisationen sowie auf Individuen – also auch auf Führungskräfte und ihre Situation.⁹³

Für viele Menschen lässt sich heute sagen, dass sie ihre Existenz als sinn-entleert und ihre Arbeit als *entfremdet*⁹⁴ erfahren. Die technischen Errungenschaften, einschließlich der enormen

86 Klamer 2008

87 Derkse 2002

88 Krieg 2007; mit »ganzheitlich« ist hier eine Grundhaltung gemeint, die sich nicht auf einzelne Dimensionen des Verstehens, Denkens und Handelns reduzieren lässt (S. 106).

89 Grün 2003. – Der eigenen Selbstführung kommt dabei eine zentrale Rolle zu (vergleiche Grün 2003 und Manz 1992). Auch der Zusammenhang zwischen Macht und gelebter Spiritualität wird reflektiert (vergleiche hierzu Kiechle 2005 und Kutscha 2005).

90 Stockman 2004

91 Terpstra 2006

92 Es wäre ein unmögliches Unterfangen, im Rahmen dieser Untersuchung das Phänomen »Zeitgeist« umfassend darstellen zu wollen. Aussagen können höchstens zu Teilaspekten gemacht werden, von denen ein Einfluss auf die Situation der Führungskräfte vermutet wird. Der Begriff »Zeitgeist« wird also hier nicht exakt festgelegt. Eher wird er in diesem Abschnitt als eine Meta-Ebene betrachtet, die betreten werden kann, um Probleme der heutigen Zeit besser betrachten und deutlicher benennen zu können. Die meisten der in diesem Kapitel besprochenen Publikationen lassen sehen, dass sie Teil des Zeitgeistes sind, ohne diesen aber deutlich zu benennen.

93 Alle bisher erwähnten Aspekte des großen Feldes von »Leadership« und »Leadership-Spiritualität« können als Elemente des Zeitgeistes verstanden werden, der wiederum durch diese Aspekte verändert und beeinflusst wird. Denn Organisationen und Führungskräfte verändern mit ihrem Nachdenken über Leadership und Leadership-Spiritualität ihrerseits wahrscheinlich wieder den Zeitgeist. Die Frage, wo hier Ursache und Wirkung sind, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden, weil die Untersuchung einen anderen Fokus hat. Vielleicht lässt sich der Zeitgeist, der aktiv die Mentalität einer Epoche beeinflusst, auch erst im Nachhinein wirklich erfassen?

94 Diese Entfremdung ist eine Folge des industriellen Paradigmas, dass Arbeit *effizient* und darum in viele einzelne Arbeitsschritte zerlegt werden muss (Taylorismus). In der aktuellen Literatur findet hierzu die längst überfällige

Entwicklungen im Computerbereich, haben eine deutliche Schattenseite, zu der unter anderem die zunehmende Bürokratisierung gerechnet werden darf. Auch Arbeitsteilung, Fließbandarbeit und computergesteuerte Produktion haben ihre Auswirkungen. Hinzu kommt eine Grundstimmung von Vertrauensverlust und Argwohn gegenüber Staat und Politik.⁹⁵ Innere Unruhe und Verunsicherung lösen Sinnsuche und Selbstreflexion aus, die ihrerseits zu den großen Lebensfragen führen. Sinnsuche ist darum eines der großen Stichworte der postmodernen Zeit. Von Ausnahmen abgesehen, werden Antworten auf diese Fragen jedoch nicht länger im traditionellen, religiösen Kontext gesucht.⁹⁶ Die Literatur macht deutlich, dass es für Führungskräfte heute darum geht, sich mit ihrer Identität auseinanderzusetzen, dabei den tieferen (oder höheren) Sinn der eigenen Tätigkeit zu entdecken und zudem anderen Menschen zu helfen, ebenfalls einen Sinn für ihr Tun zu finden. Oft wird dabei übersehen, dass die Sinnsuche erst auf Grund des Sinnverlustes nötig wurde! Es scheint also, dass inzwischen nicht nur die Manager, sondern auch die Organisationen und Unternehmen selbst „reif sind für Sinnfragen“⁹⁷.

Die Literatur zu *Leadership* und zu *Leadership-Spiritualität* lässt insgesamt sehen, dass sowohl das berufliche Handeln als auch die Sinn-Dimension und selbst die spirituelle Dimension, bei der eine transzendente Wirklichkeit einbezogen wird, in der heutigen Zeit insgesamt einem Wandel unterliegen.⁹⁸ Die Literatur verweist auch darauf, dass Führungskräfte von heute in oder nach der Zeit der so genannten New-Age-Bewegung aufgewachsen sind, das heißt in einer Zeit, in der neue spirituelle Impulse vor allem im Osten gesucht wurden.⁹⁹ Allerdings hat diese New-Age-Bewegung später in ihrer Ausrichtung eine Veränderung erfahren: Zunächst durchaus gesellschaftskritisch wurde sie zunehmend selbst ein »Markt« mit deutlicher Marktorientierung. Sie legte auf diese Weise ihren Charakter als Gegenbewegung ab, wurde also »salonfähig« und damit auch akzeptabel für Betriebe.¹⁰⁰ Zugleich veränderte sich aber auch der Inhalt dessen, was unter Spiritualität verstanden wurde. Die Spiritualität der New-Age-Bewegung¹⁰¹ war zunächst durchaus religiös und auf spirituelle Selbstverwirklichung ausgerichtet, aber im Zuge der Vermarktung geriet dieser transzendierende Ansatz in den Hintergrund. Stattdessen ging es immer mehr

Auseinandersetzung statt, mit dem Ziel, diese Entfremdung mit ihren krankmachenden und damit letztlich unproduktiven Folgen zu überwinden. Diese Auseinandersetzung und ein eventuelles Umdenken hat jedoch noch kaum die arbeitende Bevölkerung erreicht; im Erleben der täglichen Arbeit wird diese Entfremdung noch von vielen Menschen als eine solche erfahren, oft jedoch nicht *bewusst* wahrgenommen.

95 Knepper 2008

96 Siehe hierzu die Untersuchung der Identity Foundation 2006.

97 Blot 2006. – Gleichzeitig liegt aber in der Literatur ein anderer bedeutsamer Schwerpunkt auf Aspekten wie »Erfolg« und »Machbarkeit«; Beispiele hierfür sind Höhler 2002 und Huber 2004.

98 Vergleiche hierzu: Hartmann 2007. – Wobei an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen werden sollte, wie vage und dehnbar der Begriff »Spiritualität« in der Literatur dieses Bereiches bleibt, er wird nirgendwo wirklich definiert. An späterer Stelle (Kapitel 5.2) werden wir für diese Untersuchung davon ausgehen, dass Spiritualität das Beziehungsgeschehen zwischen Gott und Mensch ist (Waaïjman).

99 Campell 2007. – Maas weist in diesem Zusammenhang auch auf einen demographischen Aspekt hin: den damaligen Baby-Boom (Maas 2010, S. 9).

100 Voorsluijs 1999, S. 9

101 Die so genannte New-Age-Bewegung ist insgesamt eine diffuse, psychologisch-spirituelle Bewegung, die keine festen Organisationsformen kennt. Im Laufe der Zeit wurde dieser Begriff immer mehr zu einem Containerbegriff, in den alles aufgenommen wurde, was irgendwie neu und alternativ war und sich von den christlichen Kirchen absetzte. In Kapitel 6.3 wird es nähere Erläuterungen zur New-Age-Bewegung geben.

um Sinngebung und um *Well-being* und damit um eine „psychologisierende Interpretation von Spiritualität“¹⁰². Diese Sinngebung geschah individuell, in Form einer synkretistischen Zusammenstellung unterschiedlichster religiöser Elemente und war dadurch gekennzeichnet, dass sie sich religiös-konfessionell nicht mehr festlegte. Die Sinngebungsperspektive ist dabei oft von jeder verbindlichen Tradition abgelöst, zusammengesetzt aus vielen einzelnen Sinnelementen und versteht sich vor allem als anti-dogmatisch. Allerdings entwickelte sich aus dieser »Freiheit« zunehmend ein »Muss« weil Menschen dadurch gezwungen wurden, ihre Entscheidungen und ihren Lebensweg selbst zu verantworten:

„Viele können sich in diesem weltanschaulichen Konglomerat besser wiedererkennen als in überlieferten religiösen Konzepten. Dieses Streben nach Selbstgebasteltem (*Brikolage*) ist aber weniger unverbindlich, als es scheint. ... Zugleich zwingt die Gesellschaft den modernen Menschen, den eigenen Lebensweg zu bestimmen und die Verantwortung für seine Entscheidungen zu tragen. ... Dies erfordert ein hohes Maß an Selbsterkenntnis und Fähigkeit zur Reflexivität.“¹⁰³

Durch ihre Orientierung auf den so genannten »spirituellen Markt«, aber auch durch die konkrete Zusammenarbeit mit Unternehmen ist die alternative Spiritualität insgesamt mit den Handlungs- und Entscheidungsmechanismen eines säkularen Kontextes in Berührung gekommen. Dies hat jedoch durchaus auch positive Aspekte:

„Es geht um die praktische Seite von Spiritualität, um den Bezug zur Handlung. Aktion und Kontemplation sind von jeher in vielen Spiritualitäten unlöslich verbunden. Doch ist für viele der Begriff vor allem mit Kontemplation assoziiert. Die Verbindung zwischen Spiritualität und Betriebsleben kann diese Einseitigkeit beenden und einen vergessenen Faktor akzentuieren.“¹⁰⁴

Vor dem Hintergrund des Utilitarismus¹⁰⁵ ist z.B. das verstärkte Fokussieren auf »Glück«¹⁰⁶ ein wichtiger Aspekt des Zeitgeistes, der sich sogar in wissenschaftlichen Auseinandersetzungen zu ökonomischen Themen niederschlägt: eine „Ökonomie des Glücklichseins“¹⁰⁷. Wurde Glück in früheren Zeiten im Zusammenhang mit göttlicher Gnade gesehen und erst für das Jenseits erwartet, so erscheint Glück heute als etwas, das Menschen aktiv erwerben können und für das

102 Voorsluis 1999, S. 9

103 Voorsluis 1999, S. 10

104 Voorsluis 1999, S. 11

105 „Utilitarismus: Nützlichkeitsstandpunkt; die Auffassung, dass Nutzen und Glück des Menschen ... Maßstab der Sittlichkeit sind; i.e.S. die ... Lehre, die die größtmögl. Wohlfahrt möglichst vieler Menschen zum Prinzip des sittl. Handelns macht.“ (Zitiert nach: Fischer Lexikon 1976).

106 Eine wichtige Frage in diesem Zusammenhang ist natürlich die Frage: Was ist eigentlich »Glück«? In der psychologisierten Spiritualität, die wir in Kapitel 6.4 besprechen werden, wird Glück in einem psychologischen Sinne verstanden als etwas, auf das Menschen nicht erst im Jenseits, sondern »jetzt« ein Recht haben. Für dieses »Glück jetzt« haben Menschen die Ideen und Techniken der Spiritualität als ein nützliches Instrument entdeckt.

107 Frey 2002

sie deshalb selbst verantwortlich sind.¹⁰⁸ Auch die Spiritualität der heutigen Zeit begibt sich vielfach auf diese Art der diesseitigen »Glückssuche«, die immer in einer bestimmten Spannung zur »Wahrheitssuche« steht¹⁰⁹. Deshalb heißt es vorsichtig sein: „Spiritualität ist alles, aber nicht alles ist Spiritualität“.¹¹⁰

3.7 Zusammenfassung

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Literatur in Bezug auf die Zukunftsbewältigung von Unternehmen zeigt insgesamt die Tendenz auf, zusätzlich zu den bisherigen weltlich-psychologischen Aspekten auch spirituelle Aspekte einzubeziehen. Vor allem in den USA, in England und in den Niederlanden ist das Bedürfnis nach Spiritualität am Arbeitsplatz (*Workplace Spirituality*) Gegenstand vieler Untersuchungen und Reflektionen. Die meisten dieser Stimmen sind ausgesprochen positiv und zeigen auf, dass Arbeitnehmer und auch Führungskräfte unter der Entfremdung ihrer Arbeit leiden und aus diesem Grund einen starken Wunsch nach innerer Verbindung mit ihrem Tun entwickeln. Spiritualität am Arbeitsplatz scheint die Lösung für dieses Problem zu sein, auch wenn vielfach offen bleibt, was mit Spiritualität eigentlich konkret gemeint ist. Auf vielfältige Weise wird in der Literatur dem Wunsch nach einer »beseelten« Arbeitswelt Raum verschafft: weg von Ich-Bezug und Konkurrenz, hin zu Lebendigkeit, Lernfähigkeit, Kreativität, Initiative und Verantwortlichkeit. Es wird eine Vision entwickelt, in der *alles* anders ist. Eine Vision, in der sich das vielfältige Leiden des beruflichen Alltags in begeisterten Einsatz verändert und in der die innere Emigration von Mitarbeitern und Chefs in hohe Identifikation und Loyalität transformiert ist. Diese Literatur antwortet auf ein anscheinend großes Bedürfnis nach innerer Verbindung mit der eigenen Tätigkeit, so dass »Herz und Hand« wieder zusammenkommen. Es werden Lösungen propagiert, die dabei helfen, die Entfremdung des Menschen von seinem Tun zu überwinden und ihm (wieder) eine innere Beteiligung an seiner Arbeit zu ermöglichen. Spiritualität spielt in diesen Vorstellungen eine zunehmend wichtige Rolle. Bei der Beschäftigung mit der Literatur wurde jedoch auch eine Spannung zwischen den idealisierenden Ausführungen der Literatur, die hohe Erwartungen an Führungskräfte richten, und der tatsächlich erlebten Praxis des Führungsalltags sichtbar, so dass von einer *doppelten* Realität gesprochen werden kann.

108 Zur Glückssuche vergleiche auch: Deutsche Post 2014 und Backhaus 2014.

109 Zur Spannung zwischen Glücks- und Wahrheitssuche, gerade auch bei Führungskräften, siehe auch Kapitel 9.3.

110 Klamer 1999

Kritische Betrachtung der Ergebnisse

Die aktuelle *weltliche* Managementliteratur wird durch die Darstellung der Prozesshaftigkeit von Entwicklungen in Organisationen und Unternehmen dominiert. Entwicklung ist oft mit Krisen verbunden bzw. wird durch Krisen ausgelöst und führt durch Phasen tiefster Verunsicherung, bei gleichzeitiger Unklarheit über das Endergebnis. Prozesse sind immer *offene* Prozesse, sie haben eine eigene Dynamik und sind vielfältigen Einflussfaktoren ausgesetzt, deren Wechselwirkungen untereinander nicht immer klar ersichtlich sind. Entwicklungsprozesse sind auf diese Weise eigentlich unbeherrschbar, eine Tatsache, die von Managern aber gern übersehen wird. Die Paradigmen von Machbarkeit und Kontrolle werden in Prozessen zumindest zeitweise außer Kraft gesetzt.¹¹¹ Als Antwort auf das Unbehagen, das durch Unbeherrschbarkeit ausgelöst wird, existieren inzwischen viele »Ratgeber«, die Strategien anbieten, die »ganz sicher« zum gewünschten Resultat führen.¹¹² Kennzeichnend für Spiritualität in diesem beruflichen Kontext ist also, dass vor allem ihre funktionelle Seite betont wird, nämlich ihre Auswirkung auf das Arbeitsleben: Erhöhung von Wohlbefinden, Leistungsfähigkeit und Produktivität. Auf Grund dieser starken Betonung des Nutzens drängt sich der Eindruck auf, dass Spiritualität im konkreten Kontext des Führungsalltags vor allem funktionalistisch gedacht wird, mit klaren Zielen auch von Produktionserhöhung. Die eigentliche *substanzielle* Bedeutung von Spiritualität mit ihrem Transzendenzbezug bleibt dabei zurück. Spätestens bei der Frage des Implementierens wird deutlich, dass dieses neue Verständnis von Spiritualität sich weit entfernt hat von dem, was mit Spiritualität ursprünglich¹¹³ gemeint war. Bei einer Spiritualität, die implementiert und für betriebliche Ziele benutzt wird, steht die »Machbarkeit« im Vordergrund, mit der Menschen Griff und Zugriff auf Leben und Geschehen haben möchten. Spiritualität wird auf diese Weise ihrem eigentlichen transzendenten Ziel entfremdet und für andere Zwecke benutzt (funktionalisiert und instrumentalisiert). Es besteht dabei die Gefahr, dass die Spiritualität den Kontakt zur eigenen Wurzel und zur ursprünglichen Absicht verliert und auf die Funktion einer glänzenden »Verpackung« für die Profitorientierung reduziert wird.

Diese Tendenz, dass das Nutzendenken und die Idee der Machbarkeit den Umgang mit Spiritualität beeinflussen, wird von manchen Autoren wahrgenommen und auch kritisch kommentiert.¹¹⁴ Diese Stimmen verdeutlichen die Spannung zwischen betrieblich-implementierter und

111 Die Prozesshaftigkeit von Entwicklung in Organisationen kann durchaus mit der Struktur und dem Ablauf in der Entwicklung von Individuen verglichen werden. Die Ergebnisse dieser Literaturstudie zeigen, dass es gewisse Berührungspunkte zwischen Change-Management und Spiritualität gibt, die sich vor allem aus dem Spannungsfeld zwischen (selbst) Tun und Geschehen-lassen ergeben. Ausführliche Informationen zu diesem für die spirituelle Entwicklung besonders wichtigen Spannungsfeld zwischen Tun und Geschehen-lassen gibt es in den Kapiteln 8.4.3 und 9.4.1. Wir werden dabei sehen, dass der spirituelle Entwicklungsprozess im Spannungsfeld zwischen Tun und Geschehen-lassen stattfindet, wobei im Laufe der Entwicklung das Ich immer mehr zurückweicht und geschehen lässt. Bei Spiritualität im Kontext von Management bzw. *Leadership* liegt die Betonung oft auf dem Pol der Machbarkeit, also auf dem eigenen Tun. Hierdurch entsteht eine Einseitigkeit, weil der zweite Pol, das Geschehen-lassen vernachlässigt wird, der für die spirituelle Entwicklung jedoch nötig ist.

112 Damit stehen sie jedoch im Widerspruch zur spirituellen Entwicklung, denn bei spiritueller Entwicklung geht es letztendlich immer auch um den Verlust der eigenen Macht und um die Zunahme des Einflusses einer anderen, höheren Macht. Darum ist es befremdend, wenn betriebliche Spiritualität eine Liaison mit »Machbarkeit« eingehen will.

113 *Ursprünglich* ist hier bezogen auf die christliche Tradition.

114 Jongh 2006a+b und Maas 2006

ursprünglicher Spiritualität. Sie beklagen, dass Spiritualität auf diese Weise von ihren Wurzeln, ihrem Ziel und ihrer eigentlichen Bedeutung losgelöst, für weltliche Zwecke benutzt und damit eigentlich entfremdet wird. Die Mentalität von Machern und das eigentliche Ziel von Spiritualität sind also anscheinend nicht so einfach zu vereinbaren. Möglicherweise ist die Umsetzung auch deshalb nicht einfach, weil der Begriff »Spiritualität« insgesamt so vage bleibt.

Schlussfolgerungen

Den Zusammenhang zwischen Spiritualität und Management hat es wahrscheinlich immer schon gegeben; die Tatsache, dass ihm in der aktuellen Literatur so viel Aufmerksamkeit gegeben wird, kann (auch) als ein Zeichen von »Not« verstanden werden, weil offensichtlich die bisherigen Strategien und Führungsinstrumente nicht länger ausreichen um die komplexen Probleme zu lösen, in die sich die Wirtschaft insgesamt manövriert hat. Es geht bei *Leadership-Spiritualität* um die (Wieder-) Anbindung an eine geistige Dimension, von der man sich entfernt hatte. Vermutlich ist *Leadership-Spiritualität* deshalb mehr als einfach nur ein *Hype*, der in Kürze von einem anderen *Hype* abgelöst wird. In der Literatur zur *Leadership-Spiritualität* wird allerdings der Eindruck erweckt, dass man die »Macht« am liebsten doch in den eigenen (Macher-)Händen hält, während der Literatur zur spirituellen Entwicklung (Kapitel 5) deutlich zu entnehmen ist, dass im Laufe der spirituellen Entwicklung diese Macht zunehmend in die Hände Gottes übergeht.

Im Zusammenhang mit Change-Management, aber auch mit betrieblicher Spiritualität, werden die Führungskräfte der heutigen Zeit mit sehr hohen Anforderungen konfrontiert. Diese beziehen sich auf Fähigkeiten wie Dienstbarkeit, hohe Identifikation und Eigeninitiative, Kreativität und Authentizität, Inspiration und visionäre Führung, hohe Ethik und Moral, hohes Kommunikations- und Einfühlungsvermögen sowie großes persönliches Vertrauen¹¹⁵ – auch und gerade in Zeiten von Unsicherheit. Die Ansprüche an die Kompetenzen von Führungskräften zielen also insgesamt auf ein hohes Entwicklungsniveau, auch in spiritueller Hinsicht. Alle oben genannten Aspekte oder Fähigkeiten werden in der Literatur zunehmend unter dem Blickwinkel von Spiritualität beleuchtet. Es wird immer wieder betont, dass Spiritualität für Führungskräfte sehr hilfreich sein kann. Gemeint ist damit eine gelebte, ins tägliche Leben integrierte Spiritualität, wobei die konkrete Form oder der religiöse Kontext der Spiritualität eher eine Nebensache zu sein scheinen. Aus den bestehenden komplexen Problemen und Aufgabenstellungen werden hohe Ideale glaubwürdig hergeleitet, die die Führungskräfte mit neuen und höheren Anforderungen konfrontieren. Hinweise zum Prozess der spirituellen Entwicklung von Führungskräften fehlen jedoch in der durchgesehenen Literatur; nirgendwo wird die Frage thematisiert, welcher persönliche Entwicklungsprozess nötig ist, damit Führungskräfte solchen hohen Idealen entsprechen und solche Herausforderungen bewältigen können.

115 Der Begriff »Vertrauen« kommt in den Publikationen oft eher indirekt vor und es bleibt meistens offen, auf wen oder was sich dieses Vertrauen bezieht: Auf Gott, auf eine Höhere Macht, auf die eigenen Fähigkeiten?

In der Literatur wird zudem festgestellt, dass viele Führungskräfte einen deutlichen Unterschied machen zwischen Spiritualität und Religion: „Spiritualität: Ja, Religion: Nein“. ¹¹⁶ Dieses »Nein« gilt offensichtlich auch der so genannten New-Age-Bewegung, von der sich viele spirituelle Führungskräfte distanzieren. Führungskräfte der heutigen Zeit sind zwar durch das Klima der neuen und alternativen Spiritualität geformt und verdanken ihr ein nicht-theistisches Gottesverständnis ¹¹⁷, offensichtlich aber fühlen sie sich dieser Spiritualität nicht direkt zugehörig. Die Spiritualität dieser Führungskräfte könnte darum als eine Synthese zwischen dem traditionellen Christentum und der alternativen Spiritualität verstanden werden. Damit nehmen solche Führungskräfte eine durchaus eigene, dritte Position zwischen der christlichen Tradition und der New-Age-Bewegung ein.

116 Mitroff 1999; mit Hinweisen darauf, dass Führungskräfte zwar an Spiritualität interessiert sind, weniger aber an institutionalisierter Religion. Andere Studien sprechen sich eher gegen die Trennung von Spiritualität und institutionalisierter Religion aus, wie z.B. Hicks 2003.

117 Siehe hierzu auch die Hinweise zur Literatur (Kapitel 2.7).

4. Entwicklung aus psychologischer Sicht

4.1 Einleitung

Ausgehend von den Untersuchungsfragen, die sich hauptsächlich auf die spirituelle Entwicklung von Führungskräften richten und in diesem Zusammenhang auch auf die Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit zielen, soll in diesem Kapitel untersucht werden, welche Aussagen die Literatur insgesamt zur psychischen Entwicklung macht. Welche Aspekte sind eventuell für Führungskräfte wichtig und welche Dynamiken sind zu erkennen, wenn es um die Prozesshaftigkeit von Entwicklung geht? Der Fokus liegt in diesem Kapitel also hauptsächlich auf Entwicklung im psychologischen Verständnis, auf der Entwicklung von Vertrauen und – wegen der Klienten, die an dieser Untersuchung beteiligt sind – auch auf der Entwicklung im mittleren Lebensalter und auf der Bedeutung von Krisen für die Entwicklung.¹ Im Angesicht der unüberschaubar umfangreichen Literatur erhebt dieses Kapitel nicht den Anspruch der inhaltlich-systematischen Vollständigkeit. Stattdessen dokumentiert es die eigene Suchbewegung, mit der versucht wird, Antwort auf obige Fragen zu bekommen. Es geht in diesem Kapitel darum, ein Verstehen zu erreichen, wie die psychologische Entwicklung verläuft und welche Aspekte eventuell auch auf die spirituelle Entwicklung und deren Gesetzmäßigkeiten übertragen werden können.

Wir werden zunächst einige zentrale Fragen und Konzepte der Entwicklungspsychologie untersuchen, eines wichtigen Basisgebietes² der Psychologie, und uns dabei mit Entwicklung allgemein beschäftigen (Kapitel 4.2). Erwähnt werden dabei auch Aspekte, deren Bedeutung für das Thema »Entwicklungsprozesse« im Laufe der Untersuchung zunehmend wichtiger wurden die aber wegen des Umfangs in dieser Untersuchung insgesamt nur kurz gestreift werden können. Hierzu gehören die Vermutungen von Freud zu den Lebens- und Todestrieben des Menschen (denen aber in der heutigen psychologischen Forschung kaum Aufmerksamkeit gewidmet wird) und die Überlegungen von Lacan zum Begehren des Menschen (beide ebenfalls in Kapitel 4.2). Ausführlicher werden wir auf die Entwicklung von Vertrauen und von Identität eingehen (Kapitel 4.3.1 und 4.3.2), weiter auf die Entwicklung des moralischen Urteils (Kapitel 4.3.3) sowie auf den Prozess der Individuation (Kapitel 4.3.4). Besprochen wird auch die Humanistische Psychologie, die mit ihrer Betonung der Selbstverwirklichung den so genannten »Zeitgeist« stark beeinflusst hat, damit auch für die beteiligten Klienten prägend war oder ist und somit für diese Untersuchung eine wichtige Bedeutung hat (Kapitel 4.3.5). Immer wieder wird im Zusammenhang mit psychologischer Entwicklung auch von Stufen oder Phasen gesprochen, die in Modellen abge-

-
- 1 Der Fokus liegt in diesem Kapitel auf der Entwicklungs- und Lebenslauf-Psychologie. Andere Bereiche oder Theorien der Psychologie wurden nicht einbezogen, weil von ihnen nur ein geringer Beitrag zur Beantwortung der Untersuchungsfragen erwartet wurde. Auf solche Bereiche (z.B. die historische Entwicklung der Psychologie) oder Theorien (wie z.B. die verschiedenen Persönlichkeitstheorien) wird – wo es sinnvoll erscheint – an gegebener Stelle kurz hingewiesen.
 - 2 Die anderen Basisgebiete sind Methodologie, Funktions-, Persönlichkeits- und Verhaltenslehre (vergleiche: Holzhauer 1995; unter Bezugnahme auf Duijker).

bildet werden (Kapitel 4.3.6). Mit Blick auf das Lebensalter der beteiligten Klienten erscheint es wichtig, auch die Lebenslauf-Psychologie mit einzubeziehen (Kapitel 4.3.7), die die weitere Entwicklung im Erwachsenenalter reflektiert. Eine herausragende Bedeutung kommt dabei den so genannten Werdenskrisen zu, also den mehr oder weniger schwierigen Übergängen zwischen verschiedenen Lebensphasen (Kapitel 4.4). Weiterhin werden wir uns mit verschiedenen grundlegenden Theorien zur beruflichen Entwicklung beschäftigen (Kapitel 4.5.1) und uns in diesem Zusammenhang auch Aspekten wie der Arbeitszufriedenheit (Kapitel 4.5.2) und der (psychologischen) Sinn-Dimension von Arbeit widmen (Kapitel 4.5.3). Beide Aspekte haben für die Klienten, die an dieser Untersuchung teilnehmen, eine wichtige Bedeutung. Bei der Beschäftigung mit den Fragen von psychologischer Entwicklung werden auch verschiedene grundlegende Paradigmen der Entwicklungspsychologie deutlich sowie Berührungspunkte zwischen Psychologie und Spiritualität. Die konkreten Ergebnisse, Erkenntnisse und Schlussfolgerungen in Bezug auf die psychologische Entwicklung werden am Ende in der Zusammenfassung (Kapitel 4.6) konzentriert besprochen und dann als zusätzlichen, bereichernden Fokus in die Untersuchung der spirituellen Entwicklung (Kapitel 5) einbezogen.

Insgesamt geht es in diesem Kapitel um einen Rückgriff auf die grundlegenden Konzeptionen der 1950-1990er Jahre, weil diese eine Gesamtvision auf psychologische Entwicklungsprozesse bieten. Diese Modelle, auch wenn sie bereits etwas älter sind, liegen auch den heutigen Forschungen im Bereich der Entwicklungspsychologie zugrunde und zeigen zudem einige Parallelen mit der Entwicklung im spirituellen Bereich auf. Die Gründerväter und -mütter der Entwicklungspsychologie haben in ihrer Erkenntnisfindung neben ausreichender Analyse auch synthetisierend gearbeitet. Die Darstellung ihrer Erkenntnisse ist beobachtend, manchmal philosophisch-spekulativ und in den Zügen einer Konzeption gehalten. Im Folgenden werden jedoch die entwicklungspsychologischen Konzeptionen nicht einfach rekapituliert, sondern diese Konzeptionen werden untersuchend dargestellt, geleitet durch die eigenen Untersuchungsfragen. Unser Ziel bei der Beschäftigung mit Entwicklungspsychologie besteht darin, Klarheit über Entwicklungsprozesse insgesamt zu bekommen, vor allem über Prozesse im Erwachsenenalter, einschließlich der so genannten Werdenskrisen.

Die Konzepte der Entwicklungspsychologie sind dabei insgesamt sehr komplex. Alles hängt mit allem zusammen und die Konzepte lassen untereinander sowohl Übereinstimmungen als auch Unterschiede sehen. Diese Komplexität ist ein beeindruckendes Faktum, sie besteht und kann nicht einfach aufgelöst werden. In diesem Kapitel wurde aber versucht, diese Komplexität etwas zu lockern und auseinanderzuziehen, um mit Blick auf die Untersuchungsfragen eine Übersicht herzustellen und um eine größere Deutlichkeit in Bezug auf Entwicklung als Ganzes zu bekommen. Deshalb wird in diesem Kapitel mit dem normalen psychologischen »Stil« gebrochen, der in Lehrbüchern geschlossene Konzepte sinnigerweise auch geschlossen abbildet. Mehr oder weniger geschlossene Konzepte werden in diesem Kapitel hier aus zweckdienlichen Gründen aus

ihrer Gesamtdarstellung gelöst und einer inhaltlichen Systematik untergeordnet.³ Denn mit ihrem generellen Fokus auf spirituelle Entwicklung verfolgt die eigene Untersuchung Ziele, die über die Erkenntnisse der Entwicklungspsychologie hinausgehen.⁴ Das Untersuchungsinteresse gilt mehr dem Prozess der psychologischen Entwicklung als Ganzes als den bisherigen Konzepten, die es dazu gibt.

4.2 Allgemeine Aspekte der psychologischen Entwicklung

Die Entwicklungspsychologie hat sich in ihren Anfängen hauptsächlich mit der Entwicklung im Kindesalter beschäftigt, danach mit der Entwicklung im Jugendalter und inzwischen auch – in der Psychologie des Lebenslaufes⁵ – mit der Entwicklung von Erwachsenen bis hin zu Fragen des Älterwerdens. In allgemeingültigen Beschreibungen und Definitionen wird versucht, die Mechanismen und die Prozesse der Entwicklung zu erfassen und darzustellen.⁶ Die Entwicklungspsychologie sucht dabei vor allem nach Merkmalen, die allgemeingültiger Natur sind und die in Modellen fassbar sind. Hier kommen sowohl quantitative als auch qualitative Merkmale zur Geltung und oft geht es dabei um das Zusammenspiel von erblichen Anlagen (*nature*) und Umgebungseinflüssen (*nurture*), die sich aus Erziehung und sozialem Umfeld ergeben. Der Nachdruck entwicklungspsychologischer Forschung liegt insgesamt stark auch auf der Wechselwirkung vieler verschiedener Einflussfaktoren.⁷ Es gibt zahlreiche Einflussfaktoren, die den Verlauf und die Qualität eines Entwicklungsprozesses beeinflussen. Beim Nachdenken über die Einflüsse auf Entwicklung fühlte sich die Entwicklungspsychologie immer mehr zu einer Ausbreitung der Palette möglicher Einflussfaktoren veranlasst. Die psychoanalytische Theorie geht von internen Triebfedern aus (Libido), andere Theorien sahen die treibenden Kräfte vor allem in externen Faktoren, wie zum Beispiel in Strafe oder Belohnung.⁸ Später wurden Vererbungs- und Umwelteinflüsse als richtungweisend angesehen.

3 Da die mehr oder weniger geschlossenen Konzeptionen der psychologischen Entwicklung der eigenen systematisch-inhaltlichen Struktur untergeordnet werden, führt dies manchmal zu Mehrfachnennungen. Der jeweilige Sachverhalt wird aber immer nur an einer einzigen Stelle ausführlich behandelt. Für eine bessere Lesbarkeit wurde bei der Zitation der Quellen von der in der Psychologie üblichen amerikanisierten Darstellungsweise abgewichen.

4 Dieses Kapitel wurde nicht für Psychologen geschrieben, sondern aus einem spiritualitätswissenschaftlichen Interesse an Fragen der Entwicklung. Es wurde geschrieben für Menschen aus dem Bereich der Spiritualität und / oder dem Betriebsleben, also für so genannte »Laien«. Obwohl es in Bezug auf Entwicklung eigentlich keine Laien gibt, denn jeder verfügt über eigene Erfahrung mit Entwicklung.

5 An späterer Stelle werden wir sehen, dass Entwicklung vor allem auch in den Übergängen zwischen den Lebensabschnitten stattfindet. Es geht dabei insgesamt um aufeinanderfolgende Phasen, die relativ gut voneinander abzugrenzen sind (vergleiche Mönks 1994, S. 3). Innerhalb der großen Lebensabschnitte, wie Kinderjahre, Jugendzeit und Erwachsenenalter, sind ihrerseits noch einmal kleinere Phasen zu erkennen.

6 Breeuwsma 1993, S. 124

7 Vergleiche hierzu: Craeynest 2001, S. 13–15. – Wegen ihres Charakters als grundlegende »Paradigmen« sind diese Entwicklungsfaktoren innerhalb der Entwicklungspsychologie von hoher Bedeutung, denn sie erklären die vielfältigen und oft widersprüchlichen Ansichten, die es innerhalb der Psychologie dazu gibt. Wohl ist man sich darin einig, dass es unendlich viele Faktoren gibt, die Einfluss auf die Entwicklung von Menschen ausüben, welche auf diese Weise zu vielen individuell verschiedenen Personen werden (vergleiche hierzu: Breeuwsma 1993, S. 40; unter Bezugnahme auf Skolnick). Die verschiedenen Theorien hierzu sind sowohl nacheinander als auch parallel zueinander entstanden, oft als Reaktion auf eine vorhergehende Theorie. Jedoch verschwinden ältere Theorien nie ganz aus der Diskussion, sondern haben immer noch Gültigkeit – für ihre Anhänger.

8 Verhofstadt-Denève 2001, S. 22

Die Entwicklungspsychologie unterscheidet auch zwischen verschiedenen Phasen und deren Merkmalen sowie den Mechanismen von Entwicklung, die unter anderem dafür verantwortlich sind, dass eine bestimmte Phase in die nächste übergeht.⁹ Merkmale von Phasen sind eher struktureller Art, während die Mechanismen etwas über den Prozess an sich aussagen. Entwicklungsmerkmale können dabei „als Ergebnis der Entwicklungsmechanismen und als durch die Mechanismen impliziert verstanden werden“¹⁰. Unter Entwicklung wird allgemein das „Wachsen, Reifen, Zur-Blüte-Kommen und Verfallen, Sterben eines Organismus in allen seinen Facetten“¹¹ verstanden. Entwicklung ist also ein inhärenter Teil des Lebens. Aber was versteht die Entwicklungspsychologie unter »Entwicklung«? Hierüber gehen die Ansichten sehr weit auseinander. Einerseits wird vor allem der biologische oder erbliche Aspekt betont, andererseits wird gesehen, dass Entwicklung etwas mit ent-wickeln (im Sinne von los-wickeln) zu tun hat. Hierbei spielt der zeitliche Faktor eine wichtige Rolle und die Tatsache, dass es um einen positiven Fortschritt geht. Ein Entwicklungsprozess ist auch „nicht einfach wiederholbar“, denn es geht um Veränderungen, die mehr oder weniger dauerhaft sind und nicht – „wie in einem chemischen Prozess“¹² – einfach umkehrbar wären.

Die Entwicklungsmodelle mit ihren aufsteigenden Phasen oder Stufen werden jedoch leicht *normativ* verstanden und tun damit der Individualität jedes einzelnen Menschen unrecht. Aus diesem Grund entstand etwa in den 80er Jahren eine nicht-normative Psychologie, die die menschliche Entwicklung als eine Aufeinanderfolge von vielen einzelnen Entscheidungsmomenten ansieht, wodurch auf *horizontaler* Ebene viele Verzweigungen auftreten können.¹³ Zunehmend werden bei der Theoriebildung deshalb so genannte nicht-normative Ereignisse beachtet. Solche Ereignisse beziehen sich auf,

„bedeutungsvolle, oft unerwartete und manchmal auch nichtig scheinende Lebenserfahrungen, die den individuellen Lebenslauf inhaltlich sehr tiefgreifend ändern können. ... Solche Ereignisse sind nicht-normativ, weil ihnen die Homogenität in Auftreten und Vorkommen fehlt.“¹⁴

9 Breeuwsma 1993, S. 68

10 Breeuwsma 1993, S. 70; der niederländische Begriff *toestanden* wurde hier mit »Merkmale« übersetzt.

11 Holzhauer 1995, S. 32

12 Mönks 1994, S. 1. – Der Begriff »Entwicklung« hat insgesamt eine deutlich positive Ladung, es wird davon ausgegangen, dass die Entwicklung eine positive Richtung nimmt. Wenn das nicht der Fall ist, wird es sowohl in der Umgangssprache als auch in der Fachsprache ausdrücklich anders erwähnt, als *negative* Entwicklung. Andererseits wird gesehen, dass es neben einer aufwärts gerichteten Bewegung von Entwicklung (Evolution) auch eine Abwärtsbewegung gibt (Devolution), zum Beispiel im Alter oder bei einer Krankheit (vergleiche hierzu: Craeynest 2001, S. 15; unter Bezugnahme auf Cammaer). – Entwicklung geht mit Veränderung einher und wird dadurch, aber auch durch ihren zeitlichen Verlauf zum Prozess (vergleiche hierzu: Bühler 1969b, S. 1). Diesem Prozesscharakter von Entwicklung werden wir auch bei der spirituellen Entwicklung wieder begegnen (Kapitel 5).

13 Vergleiche hierzu: Breeuwsma 1993, S. 88

14 Verhofstadt-Denève 2001, S. 48–50; mit einem Schema zum relativen Einfluss der Lebenslauf-Determinaten.

Diese nicht-normativen Einflüsse nehmen im Laufe des Lebens zu!¹⁵ Solche Erlebnisse, die in einem Leben richtungsweisende Akzente setzen, werden auch als „Markstein-Ereignisse“¹⁶ bezeichnet. Es geht dabei um Ereignisse, die auf die Zukunft einen bestimmenden Einfluss ausüben. Unter Markstein-Ereignissen werden Geschehnisse verstanden, die sich dem menschlichen Willen entziehen, über die der Mensch sozusagen keine Kontrolle hat. „Seine derzeitige Entwicklungsphase hat auf den Zeitpunkt dieses Ereignisses keinen Einfluss, aber sie bestimmt, wie er sich dem Ereignis anpasst und wie es sich auf sein künftiges Leben auswirkt.“¹⁷

Inzwischen wird aber auch die Wechselwirkung zwischen den individuellen Ausprägungen des Individuums und der Umgebung immer mehr betont.¹⁸ Dabei wird auch auf das „subtile Zusammenspiel mit dem persönlichen Beitrag“ hingewiesen, denn der Mensch „ist nicht vollständig determiniert durch seine Gene und durch Umgebungseinflüsse“¹⁹. Die Frage ist deshalb immer auch, welche Bedeutung, welcher Sinn einem Verhalten zugemessen wird. Der Ursprung oder die treibenden Kräfte von Entwicklung werden darum sowohl intern, in der Person selbst, als auch extern, in den Umgebungseinflüssen, gesucht.²⁰

Die Entwicklungspsychologie interessiert sich zwar hauptsächlich für die allgemeinen und besonderen Einflussfaktoren, die den Prozess der Entwicklung beeinflussen und zu Veränderungen in der Person führen, sie betont aber auch die Beziehung zwischen Persönlichkeit und Entwicklung, denn „es ist die totale Persönlichkeit, die sich entwickelt“²¹. Viele Forscher betonen, dass es um einen Prozess der Entfaltung und des Wachsens geht und damit um einen Reifungsprozess, der die ganze Person betrifft.²² Sie sehen das Ziel von Entwicklung in einer „integrierten Persönlichkeit“, weshalb sich auch die Intention von Therapie mittlerweile zum Teil „von der Aufhebung von Leiden zum Erreichen von Wohlbefinden und Glück“²³ verschoben hat. Die hohen Stufen der Entwicklung lassen einen reifen und integren Menschen sehen. Deshalb scheint es, dass die menschliche Entwicklung ein Ziel hat und dass dieses Ziel die Richtung bestimmt, in die der Mensch sich entwickelt. In den Anfängen der Psychologie und unter dem Einfluss der philosophischen Aufklärung sahen Wissenschaftler zunächst, dass die Entwicklung des Menschen nur in eine Richtung weisen konnte: „Das war die Perfektion des Menschen und der menschlichen Kenntnis.“²⁴ Diese Sichtweise entsprach dem damaligen Denken und war sehr stark normativ. Andere frühe Psychologen wie Jung und Adler sahen das Ziel von Entwicklung jedoch eher in einer „vollwertigen und gleichgewichtigen Persönlichkeit“²⁵. Selbst in den Arbeiten von Darwin sahen sie Anweisungen für eine zielgerichtete (teleologische) Entwicklung des Menschen.²⁶

15 Breeuwsma 1993, S. 106. – Unterschieden werden insgesamt Entwicklungsfaktoren, die „einen bleibenden Einfluss auf die Persönlichkeit haben“, aber auch Faktoren, die eine zeitweilige Veränderung der Persönlichkeit bewirken, wie z.B. Verkehrsunfälle, gruselige Filme, Drogen oder Hypnose (Holzhauer 1995, S. 226).

16 Levinson 1979, S. 88–89

17 Levinson 1979, S. 90

18 Mönks 1994, S. 2

19 Verhofstadt-Denève 2001, S. 21

20 Verhofstadt-Denève 2001, S. 21–22

21 Mönks 1994, S. 3

22 Vergleiche hierzu: Verhofstadt-Denève 2001, S. 13–15

23 Boon 1996, S. 190

24 Breeuwsma 1993, S. 46

25 Boon 1996, S. 190

26 Nawas 1986, S. 103

Auch späterhin wurde in den Aktivitäten und im Lebenslauf einer Person ein „selbst gelenkter Drang“²⁷ nach seinen Zielen beobachtet. In manchen Theorien wird deshalb auch über das Ziel von Entwicklung nachgedacht, das dann als maximal zu erreichendes Niveau dargestellt wird. Dies geschieht zum Beispiel in Bezug auf die Identitätsentwicklung (nach Erikson), auf die Entwicklung des moralischen Urteils (nach Kohlberg) oder in Bezug auf die Selbstverwirklichung (nach Maslow).²⁸ Die Frage ist dabei, inwieweit die Merkmale oder Zustände, die Menschen in ihrer Entwicklung mitmachen oder durchlaufen, nur individueller oder auch universeller Art sind.²⁹

Im Zusammenhang mit den vielen Persönlichkeitstheorien³⁰ war es für Allport wichtig, dass die Person trotz der unzählbaren Einzelaspekte als ein *Ganzes* gesehen wurde. In der Vorstellung von der »Gestalt« kommt zum Ausdruck, dass „das Ganze mehr ist als die Summe der Einzelteile.“³¹ Er entwickelte aus seinen Untersuchungen sechs verschiedenen Kriterien oder Grade von persönlicher Reifung. Dazu gehören ein erweitertes Selbstgefühl, warme und mitfühlende Beziehungen (einschließlich Intimität), emotionale Sicherheit, eine gute Wahrnehmung, (Selbst-) Einsicht sowie eine integrierende Lebensphilosophie.³² Auch Rogers war besorgt über alle diese verschiedenen Theorien und sah es als eine Gefahr, dass die Einzigartigkeit einer Person in einer Theorie verloren gehen könnte. Darum zögerte er, seine Erkenntnisse (in Bezug auf Therapie und Persönlichkeit) als Theorie zu formulieren.³³

Für die vorliegende Untersuchung ist aber auch die Psychoanalyse von Freud von Interesse, weil sie die menschliche Psyche in die Bereiche bewusst, unterbewusst und unbewusst einteilt. Während der unterbewusste Bereich einfach zugänglich ist, bleibt der unbewusste Bereich meist verschlossen und kann nur schwierig ins normale Bewusstsein geholt werden. Trotzdem ist es gerade dieser unbewusste Teil, der ausschlaggebend für unser Verhalten ist. In einem neueren Modell benutzte Freud eine eher strukturelle Annäherung an die Psyche. Er teilte sie auf in die

27 Bühler 1969b, S. 3

28 Auf alle drei Theorien werden wir im weiteren Verlauf kurz eingehen.

29 Breeuwsma 1993, S. 71

30 In den verschiedenen Theorien zur Persönlichkeit geht es insgesamt um den Menschen als Individuum, vor allem auch hinsichtlich seiner Merkmale, die ihn von anderen unterscheiden (Holzhauer 1995, S. 31). Persönlichkeitstheorien werden in den nachfolgenden Ausführungen aber nicht behandelt, weil der Fokus insgesamt auf Entwicklung liegt. Konzeptionen, die sich auf die Erfassung des Phänomens »Persönlichkeit« richten, scheinen zudem noch keine befriedigenden Darstellungen zu ergeben, allein schon deshalb, weil es insgesamt wohl über 150 Persönlichkeitstheorien gibt (vergleiche hierzu: Nawas 1986, S. 20, unter Bezugnahme auf Corsini). Trotz oder gerade wegen dieser Vielzahl wird beklagt, dass die tatsächliche Kenntnis über Persönlichkeit als Ganzes immer noch sehr begrenzt ist (vergleiche Nawas 1986, S. 20). Zu den psychologischen Lehren von der Persönlichkeit und ihrer Entwicklung erscheinen die Konzepte eigentlich insgesamt noch unbefriedigend (vergleiche Holzhauer 1995, S. 243–248). Umfassende Theorien über Persönlichkeit müssen Fragen beantworten können zu Struktur und Aufbau der Persönlichkeit, zur Entwicklung und deren Dynamik und zur Interaktion mit anderen und der Welt (vergleiche Kovacs 1969, S. 123). Eine wichtige Frage, die mit jeder Theorie von Persönlichkeit verbunden ist, ist die Frage: Was ist normal? Normal wird als nicht-abweichend verstanden, im statistischen Sinne oder auch im klinischen Sinne (vergleiche Holzhauer 1995, S. 219). Aber wird die Persönlichkeit in den ersten Jahren entwickelt oder eher in einem lebenslangen Veränderungsprozess? Denn unter dem Einfluss aller dieser Faktoren verändert sich die Persönlichkeit mit der Zeit (vergleiche Neugarten 1977, S. 626). Dabei wird insgesamt dem Einfluss der Gesellschaft, die sich ebenfalls verändert, eine hohe Bedeutung beigemessen (vergleiche Mönks 1994, S. 1). Und ist das, was Persönlichkeit genannt wird, möglicherweise „nur eine Abstraktion [...] oder ist sie ein konkretes, sichtbares Etwas?“ (Nawas 1986, S. 21).

31 Nawas 1986, S. 157

32 Nawas 1986, S. 166

33 Nawas 1986, S. 119

Aspekte *Über-Ich*, *Ich* und *Es* (lateinisch: super-ego, ego und id).³⁴ Dem *Es*, also den angeborenen, triebhaften Kräften, kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, weil sie für einen jeden Menschen bestimmend sind. Es geht bei diesen triebhaften Kräften (auch) um den *Lebenstrieb* und den *Todestrieb*, die sich beide als konstruktive und destruktive Kräfte durch den ganzen Kosmos ziehen.

Der spätere Freud-Nachfolger Lacan erkannte im menschlichen Unbewussten ähnliche Strukturen, wie sie auch von der Sprache her bekannt sind. Aus seiner Sicht spielt das »Begehren« (*desire*)³⁵ eine große Rolle, welches jedoch niemals ganz befriedigt werden kann, unter anderem deshalb, weil es niemals sprachlich vollständig ausgedrückt werden kann. Dieses Begehren ist einer der wichtigsten Triebkräfte und es entsteht aus einem grundsätzlichen Mangel, der für den Menschen kennzeichnend ist. Der Mensch füllt dieses fundamentale Defizit mit Objekten von außen, wobei er die Erfahrung macht, dass dieses Defizit niemals ganz ausgeglichen werden kann. Das fundamentale Begehren bleibt also erhalten, was dazu führt, dass der Mensch auch weiterhin danach strebt, vollständig (vollkommen) zu werden.

4.3 Verschiedene Konzeptionen von psychologischer Entwicklung³⁶

4.3.1 Die Entwicklung von Vertrauen (nach Erikson)

Mit der Entwicklung in der Kindheit haben sich Generationen von Psychologen befasst. Immerhin wird in der Kindheit die Basis für die Entwicklung der späteren Persönlichkeit gelegt. Der für diese Untersuchung wahrscheinlich wichtigste Aspekt ist der Erwerb des Urvertrauens. In dem Modell zur Entwicklung der Identität (nach Erikson) ist der Erwerb des so genannten Ur- oder Basisvertrauens der wohl bekannteste Aspekt. Der Aufbau der (kindlichen) Identität wird vor allem von zwei Polen gestützt: dem Pol des Urvertrauens, das aus der Geborgenheitserfahrung im ersten Lebensjahr entsteht, und dem Pol der Exploration, dem Lernen aus der eigenen Erfahrung. Während der erste Pol also hauptsächlich auf Beziehung beruht, stützt sich der zweite Pol auf Erforschung und Beeinflussung der Welt. Urvertrauen ist nur möglich, wenn beide Pole ausrei-

34 Das *Es* wird in dieser strukturellen Annäherung als der stärkste Teil der menschlichen Psyche angesehen. Das *Über-Ich*, in dem alle gesellschaftlichen Gebote und Verbote und aus dieser Sicht auch das individuelle Gewissen enthalten sind, kommt oft in Konflikt mit dem triebhaften *Es*. Dem *Über-Ich* kommt dabei die Rolle zu, dieses *Es* zu zügeln, so dass es sozial akzeptabel wird. Aber auch unsere Werte und Zielvorstellungen sind in diesem *Über-Ich* angelegt. Zwischen diesen treibenden und zügelnden Kräften gibt es einen Vermittler, das *Ich*. Auf der Suche nach Lösungen bezieht das *Ich* auch die Realität und die Umgebung ein und vertritt in seinen Kompromissen (zwischen egoistischem Lustprinzip und sozialem Moralitätsprinzip) das Realitätsprinzip. Nach Freud ist diese Struktur nicht für ewig so gegeben, sondern sie kann sich entwickeln und ist damit dynamisch: „Wo *Es* war, soll *Ich* werden“ (Roos 2006).

35 Der französische Begriff *desire* wird meist mit »Begehren« übersetzt. Dieses »Begehren« lässt eine Parallele zum so genannten »Verlangen« sehen, das in der spirituellen Literatur als Triebkraft für die sich entwickelnde Gottesbeziehung angesehen wird.

36 In diesem Kapitel werden wir uns verschiedene Konzeptionen anschauen, die in Bezug auf die psychologische Entwicklung von Menschen, aber auch in Hinblick auf die spirituelle Entwicklung interessant erscheinen. Dabei wird zunächst auf verschiedene Konzeptionen als Ganzes eingegangen. Wo es sinnvoll erscheint, wird in späteren Kapiteln gezielt auf Detailspekte eingegangen: Entwicklung im Erwachsenenalter (Kapitel 4.4) und berufliche Entwicklung (Kapitel 4.5).

chend vorhanden sind. Bereits im Säuglingsalter wird also durch die Unterstützung zuverlässiger Bezugspersonen das Gefühl erworben, vertrauen zu können. Gelingt dies in der ersten Phase des Lebens nicht, dann etabliert sich ein tiefes Misstrauen dem Leben und den Menschen gegenüber.

„Als erste Komponente der gesunden Persönlichkeit nenne ich das Gefühl eines *Ur-Vertrauens*, worunter ich eine auf die Erfahrungen des ersten Lebensjahres zurückgehende Einstellung zu sich selbst und der Welt verstehen möchte. Mit ‘Vertrauen’ meine ich das, was man im allgemeinen als ein Gefühl des Sich-verlassen-Dürfens kennt, und zwar in bezug auf die Glaubwürdigkeit anderer wie die Zuverlässigkeit seiner selbst. Wenn ich davon als einer *Ur-Erfahrung* spreche, so meine ich damit, dass weder diese noch die später hinzutretenden Komponenten sonderlich bewusst sind [...]. ... Das *Ur-Vertrauen* ist der Eckstein der gesunden Persönlichkeit. ... Beim Erwachsenen drückt sich die Verletzung des *Ur-Vertrauens* in einem *Ur-Misstrauen* aus.“³⁷

Im frühen Kindesalter kann in Bezug auf Geborgenheit vor allem der Verlust der Mutter / der Mutterliebe „zu einem zwar mildernden, aber chronischen Trauergefühl führen, das vielleicht dem ganzen späteren Leben einen depressiven Unterton verleiht [...]“³⁸. Es ist eine der Hauptaufgaben der späteren Entwicklung, die eigene Persönlichkeit so zu formen, dass das *Ur-Vertrauen* gegenüber dem *Ur-Misstrauen* überwiegt.³⁹

„Hier bildet sich die Grundlage des Identitätsgefühls, das später zu dem komplexen Gefühl wird, ‘in Ordnung zu sein’, man selbst zu sein und einmal das zu werden, was die Umwelt von einem erwartet.“⁴⁰

Was jedoch oft außer Acht gelassen wird, ist die Tatsache, dass sich dieser wichtige Aspekt des Basisvertrauens auch auf die eigene Person bezieht, nämlich darauf, „dass man sich selber vertrauen kann“⁴¹.

4.3.2 Die Entwicklung der Identität (u.a. nach Erikson)

Bereits bei Kindern im Kindergartenalter zeigen sich große Unterschiede im Verhalten, zum Beispiel in ihrem Problemlösungsverhalten. Die einen versuchen es durch Anpassung (adaptiv), die anderen durch Veränderung der Umwelt (kreativ). Diese „Bemeisterungsstile“ sind so prägnant,

37 Erikson 1966, S. 62–63

38 Erikson 1966, S. 68–69. – Zur frühkindlichen Eltern-Beziehung äußert sich auch die so genannte Attachment-Theorie, die im Zusammenhang mit religiöser Erfahrung auch von der Religionspsychologie aufgegriffen wurde.

39 Erikson 1966, S. 69

40 Erikson 1966, S. 72

41 Erikson 1966, S. 70

dass sie „zum Teil als konstitutionell“⁴² angesehen werden können. Kinder sind dabei insgesamt nicht einfach nur reaktive Wesen, sondern suchen in den verschiedenen Situationen selbst auch aktiv nach Entwicklungsmöglichkeiten.⁴³ Daneben gibt es in jeder Entwicklung sensible oder kritische Perioden, in denen Unterstützung eine wichtige Rolle spielt. Sobald ein bestimmtes Reifungsniveau bei Kindern erreicht ist, bedarf es dann auch der Gelegenheit, eine erlernte Funktion einzuüben und zu praktizieren. Dies ist ein sensibler, sogar kritischer Punkt, denn wenn

„die Chance zur Übung in diesem Moment ausbleibt, kann diese Funktion später nur mit sehr viel Mühe oder selbst überhaupt nicht mehr zu einer normalen Entwicklung kommen. Andererseits wird eine Übung bereits vor dem Erreichen der sensiblen Phase normalerweise ohne Erfolg bleiben oder sich sogar nachteilig auswirken.“⁴⁴

Hauptaufgabe der Entwicklung im Jugendalter (Adoleszenz oder Pubertät) ist die Formung der eigenen Persönlichkeit. Für Jugendliche ist es wichtig, an der eigenen Mündigkeit, Autonomie und Emanzipation zu arbeiten. Dies geht jedoch nicht ohne Konflikte mit der Umgebung. Solche Konflikte werden selbst als für die Entwicklung förderlich angesehen, vor allem auch, weil in ihnen das Potential für Erneuerung enthalten ist.⁴⁵ Durch die ältere(n) Generation(en) wird die traditionelle Ordnung weitergegeben und werden „die Machtverhältnisse reproduziert“: Die Beständigkeit der Verhältnisse wird so zum (oft unbewussten) Erziehungsziel, das aber von „kritischen Jugendlichen“⁴⁶ leicht durchschaut wird. Das Jugendalter ist eine kritische Zeit und oft auch ein Wendepunkt in Bezug auf die Frage, ob jemand seinem Leben eine konstruktive oder eine destruktive Richtung geben wird.⁴⁷

Eine zentrale Rolle für die menschliche Entwicklung bildet – nach dem Konzept von Erikson – die Identität des Menschen. Am Ende der Jugendzeit sollte die Entwicklung soweit fortgeschritten sein, dass der jugendliche Mensch über eine deutliche Identität verfügt. Bei Identität geht es nicht nur um die Person selbst, die mit ihrer Identität über ein Gefühl von Sich-selbst-Gleichsein verfügt, sondern es geht auch um eine Beziehung zu einer Gruppen-Identität.⁴⁸ Mit Identität oder Ich-Identität soll ein „spezifischer Zuwachs an Persönlichkeitsreife angedeutet werden“⁴⁹. Das Entwicklungsmodell von Erikson wird als epi-genetisch bezeichnet, weil es bei der Abfolge der verschiedenen Stufen einem vorgegebenen Grundplan folgt. Mit »Grundplan« meint Erikson ein

42 Bühler 1969g, S. 47–48; unter Bezugnahme auf Murphy.

43 Mönks 1994, S. 7

44 Craeynest 2001, S. 42–43

45 Mönks 1994, S. 228–229; unter Bezugnahme auf Riegel.

46 Mönks 1994, S. 242; unter Bezugnahme auf das Emanzipationskonzept von Mollenhauer.

47 Vergleiche hierzu: Bühler 1969a, S. 286–287. – In den 1950er Jahren entwickelte Havighurst das Konzept der Entwicklungsaufgaben, das für die einzelnen Phasen der Entwicklung (vor allem im Jugendalter) spezifische Entwicklungsaufgaben definiert. Er stellte fest, dass ein nichterfolgreiches Absolvieren dieser Entwicklungsaufgaben sich negativ auf den weiteren Lebensweg auswirkt (siehe hierzu: Havighurst 1953).

48 Erikson 1966, S. 124–125

49 Erikson 1966, S. 123

„Basisschema mit inneren Gesetzmäßigkeiten, wobei eine feststehende Reihe von Stadien [...] absolviert werden muss“⁵⁰.

In jeder der verschiedenen Entwicklungsphasen sieht Erikson zudem das Individuum zwischen zwei entgegengesetzten Polen, die jeweils für eine Spannung sorgen, die als Krise erlebt wird. Ziel dieser Krise ist die Ausbildung des jeweils positiven Pols. „In jedem Stadium ist die Entwicklung ein Prozess, bei dem entgegengesetzte Extreme bis zu einem gewissen Grad in Einklang gebracht werden und sich ergänzen.“⁵¹

4.3.3 Die Entwicklung des moralischen Urteils (nach Kohlberg)

Zur Entwicklung von Identität gehört – aus der Sicht der kognitiven Psychologie – auch die Entwicklung eines persönlichen moralischen Urteils. Es gibt viele verschiedene Sichtweisen davon, was Moral nun eigentlich ist. Für unsere Untersuchung gehen wir davon aus, dass Moral die innere Haltung (Attitude) eines Menschen gegenüber sich selbst und anderen ist. Weniger überzeugend ist dagegen eine Definition, die Moral ausschließlich auf das eigene Leben, einschließlich der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft bezieht, und die dann mit Lebenszufriedenheit gleichgesetzt wird.⁵² Die Entwicklung von Moral oder – mehr pädagogisch ausgedrückt – „die ‚Moralisation‘ (die sittliche Beeinflussung) des Individuums durch die Gesellschaft [macht] das grundlegende Problem der Sozialpsychologie aus“⁵³. Unter Moralentwicklung wird der Prozess der Internalisierung der Regeln und Normen der Gesellschaft verstanden, der mit dem übrigen Prozess der Sozialisierung einhergeht. Es geht darum, diesen Regeln auch dann zu entsprechen, wenn keine Kontrolle befürchtet werden muss und es deshalb auch nicht zu Sanktionen kommen kann – „selbst wenn der Impuls geweckt wird, diese Regeln zu verletzen“⁵⁴. Aus sozialpsychologischer Sicht kommt es bei der Entwicklung und Übertragung von Werten vor allem auf die Interaktionen zwischen den Generationen an⁵⁵, während aus philosophischer Sicht Werte erst durch die eigene Handlungsauswahl geschaffen werden⁵⁶.

Im oder ab dem Jugendalter findet eine Entwicklung des eigenen moralischen Urteilens statt. Kohlberg hat dazu (bereits in den 1960er Jahren) ein Modell zur moralischen Urteilsformung entwickelt, in dem er diese Entwicklung in Stufen oder Stadien einteilt.⁵⁷ Auf dem konventionellen Niveau wird das eigene Urteil zunächst noch an anderen ausgerichtet. Es kommt zur Entwicklung einer Art Pflichtgefühl; man hält sich an die Regeln, weil man unterstellt, dass sie tatsächlich

50 Verhofstadt-Denève 2001, S. 330; unter Bezugnahme auf Erikson.

51 Levinson 1979, S. 55

52 Für diese Definition von Moral siehe: Chown 1977, S. 672.

53 Kohlberg 1995, S. 7; unter Bezugnahme auf McDougall.

54 Kohlberg 1995, S. 7

55 Boehnke 2011. – Zu den Quellen von Werten im sozialen Umfeld siehe auch Peck 1960.

56 Bugental 1969

57 Für den Personenkreis der vorliegenden Untersuchung sind vor allem die zwei nachfolgend beschriebenen Stadien von Bedeutung.

sinnvoll sind. Im nächsten Stadium, auf dem post-konventionellen Niveau, wird das moralische Urteil mehr oder weniger unabhängig von konventionellen Auffassungen und entwickelt sich eine fundierte persönliche Stellungnahme zu moralischen Fragen. Zudem kommt es zu einer Art Verinnerlichung und zu einer selbstbewussten und selbstverständlichen moralischen Handlungsweise. Für die Entwicklung in der Jugendzeit ist es wichtig, zu einem „autonomen moralischen Verhalten“ zu kommen und zu einem „Zeugen und Übersetzer der Werte“⁵⁸ zu werden. Dies setzt eine hohe Intelligenz voraus und einen mehr oder weniger erfolgreichen Emanzipationsprozess, denn erst dann kann es zu einem eigenständigen Urteil kommen. Dafür aber müssen die Entwicklungsaufgaben der Jugendzeit möglichst erfolgreich absolviert werden. Gewissensbildung und Authentizität gehen dabei zusammen: „Die Gewissensbildung verpflichtet junge Menschen dazu, nicht abseits stehen zu bleiben.“⁵⁹ Die Welt kann nur verändert (verbessert) werden, wenn die als richtig erkannten Werte auf eine authentische Weise praktiziert werden. Die Verinnerlichung der Werte geschieht mit Hilfe von Idealen, mit denen man sich identifiziert. Allerdings verschieben sich solche Ideale mit der Zeit und werden mit fortschreitendem Alter abstrakter.⁶⁰

Wenn man Kohlberg recht versteht, sollte diese Entwicklung eigentlich im Jugendalter abgeschlossen werden. Allerdings weiß auch Kohlberg, dass viele Menschen dieses Niveau erst viel später oder sogar nie erreichen. Inspiriert durch Erikson fügte Kohlberg später der moralischen Entwicklung noch ein weiteres Stadium hinzu: Das Niveau, auf dem die eigene Handlungsweise „weit über das Pflichtgemäße hinausgeht und [...] durch ein höheres Prinzip geleitet wird. ... Hier wird eine Verbindung mit der religiösen Dimension deutlich.“⁶¹ Auch auf religiösem Gebiet gehen Jugendliche eigene Wege. In ihrem Nachdenken über die Lebensfragen entwickeln sie eigene Standpunkte und entfernen sich vom traditionellen Glauben.⁶² Sie widersetzen sich vor allem den einengenden und unterdrückenden Erscheinungsformen des ursprünglich befreienden religiösen Ideals.⁶³

4.3.4 Der Prozess der Individuation (nach Jung)

Für die Entwicklung der Person, vor allem auch der eigenen Identität, hat der Tiefenpsychologe Jung den Begriff der »Individuation« geschaffen. Mit Individuation ist ein Entwicklungsprozess gemeint, „der zu einem individuelleren Selbst führt“, welches „besser in der Lage [ist], seine persönlichen Fähigkeiten einzusetzen und seine eigenen Ziele zu verfolgen“⁶⁴. Wenn die Entwicklung gut verläuft, dann ist die Individuation ein lebenslanger Prozess, der allerdings oft krisenhafte

58 Mönks 1994, S. 248–250; unter Bezugnahme auf Furter.

59 Mönks 1994, S. 250

60 Mönks 1994, S. 250

61 Mönks 1994, S. 247–248

62 Mönks 1994, S. 255

63 Zur weiteren moralischen (und religiösen) Entwicklung bei Erwachsenen siehe auch Kohlberg 2007. Auf seine Überlegungen zur religiösen Entwicklung baute u.a. auch Fowler auf mit seiner Erforschung der Glaubensentwicklung (Fowler 1991).

64 Levinson 1979, S. 60

und schmerzliche Übergangsphasen kennt, in denen auch aus Niederlagen oder Rückschlägen viel gelernt werden kann. Der Prozess der Individuation ist immer wieder mit Abschied, Verlust und Trennung verknüpft. Gerade dadurch birgt Individuation die Möglichkeit zu fortgesetzter Selbsterneuerung und zu einer schöpferischen Beschäftigung mit dem eigenen Leben. Gut verarbeitet wird in solchen intensiven Phasen die Basis für zukünftiges Wachstum gelegt:

„Der drastische Wechsel und Verlust mag Schaden anrichten, aber unter einigermaßen günstigen Bedingungen führt der Trennungsprozess zu einer Bereicherung, Differenzierung und Weiterentwicklung des Selbst.“⁶⁵

Dieser Prozess findet während des ganzen Lebens statt, vor allem in den entscheidenden Übergangsphasen und – wie wir später sehen werden – in der Phase des Übergangs zum mittleren Erwachsenenalter.⁶⁶ Für Jung ist Entwicklung ein kontinuierlicher Prozess und ist die Individuation eine „unvermeidliche Kraft“⁶⁷.

4.3.5 Perspektiven der Humanistischen Psychologie

Die so genannte Humanistische Psychologie ist eine der vielen Schulen der Psychologie, in denen jeweils von ganz unterschiedlichen Ansätzen und Menschenbildern ausgegangen wird.⁶⁸ Das wichtigste Unterscheidungsmerkmal der Humanistischen Psychologie ist die Tatsache, dass sie sich nicht mit Tierversuchen oder mit kranken Menschen beschäftigt, sondern mit gesunden Menschen und deren Entwicklungsmöglichkeiten. Sie ist nach dem Zweiten Weltkrieg entstanden und kann als ein Ausdruck des damaligen Zeitgeistes angesehen werden.⁶⁹ Die Psychologie wurde damals hauptsächlich bestimmt durch die Psychoanalyse und den Behaviorismus, die beide auf einem eher mechanistischen Menschenbild basierten. Die Psychoanalyse wurde wegen ihrer Konzentration auf die dunklen, triebhaften Aspekte des Unbewussten abgelehnt, der Behaviorismus wegen der Reduktion des Menschen auf seine Reaktionsmechanismen. Dagegen hat – als eine Art Protestbewegung – die Humanistische Psychologie ihren Fokus auf „Kreativität, Liebe, höhere Werte, Autonomie, Wachstum, Selbstverwirklichung, menschliche Bedürfnisbefriedigung“⁷⁰ gerichtet.

65 Levinson 1979, S. 84

66 Levinson 1979, S. 270

67 Nawas 1986, S. 84. – Weil die Erkenntnisse von Jung gleichzeitig auch Aspekte sehen lassen, die der Spirituellen Psychologie zugeordnet werden können, finden sich weitere Informationen hierzu im Kapitel 7.2.1. – Über die Grenzen des westlichen Kausalitätsdenkens hinaus war Jung auch fasziniert durch Mythologie, Alchemie und Astrologie (vergleiche: Nawas 1986, S. 71). Für seinen Prozess des Verstehens verstieß er damit gegen die Tabus des so genannten »aufgeklärten« Denkens. Dies macht seine Position innerhalb der akademischen Psychologie bis heute schwierig.

68 Die Humanistische Psychologie kann wegen ihres Umfangs hier nur in Form einer Skizze wiedergegeben werden. Einzelne Autoren der Humanistischen Psychologie (wie Maslow, Rogers), aber auch die Untersuchungen von Bühler, werden im konkreten Zusammenhang anderer Kapitel erwähnt, wie z.B. bei den Stufenmodellen der Entwicklung (Kapitel 4.3.6).

69 Holzhauer 1995, S. 88

70 Holzhauer 1995, S. 88; unter Bezugnahme auf Maslow.

Alle diese Aspekte waren bis dahin tabu⁷¹, obwohl sie zu einer ganzheitlichen (holistischen⁷²) Psychologie dazugehören. Die grundlegende Frage war, was einen Menschen eigentlich zum »Menschen« macht. Denn der Mensch ist in seinen Handlungen und Entscheidungen nicht nur durch seine Instinkte und durch die Umgebung bestimmt, sondern er ist auch in der Lage, freie Entscheidungen zu treffen. Dabei ist er zielgerichtet, kreativ und auf Werte ausgerichtet, er stellt sich Sinn- und Glaubensfragen und ist an der Verwirklichung seiner Potentiale und Fähigkeiten interessiert. Verglichen mit der Psychoanalyse und dem Behaviorismus liegt bei der Humanistischen Psychologie der Ausgangspunkt also bei einem sehr positiven Menschenbild: Der Mensch ist daran interessiert und vor allem auch in der Lage, sich zu entwickeln. Vorreiter dieser Bewegung waren unter anderem Maslow⁷³, Rogers und Bühler⁷⁴. In einem Manifest wurden 1963 die wichtigsten Ausgangspunkte dieser neuen psychologischen Schule zusammengefasst⁷⁵:

- Der Mensch ist mehr als die Summe seiner Teilfunktionen, wobei jede Person ein einzigartiges Ganzes ist.
- Ein Patient ist (mit Unterstützung durch den Therapeuten) selbstverantwortlich für seine eigene Veränderung und Genesung.

Es erschien der Humanistischen Psychologie wichtig, die ganze Person als Einheit zu untersuchen, wobei in zunehmendem Maße vor allem auch die therapeutische Praxis Erkenntnisse für die Theorie lieferte. Der Therapeut als Person und die Beziehung zwischen Therapeut und Klient wurden als zentral erachtet. Selbsterfahrungsgruppen und Trainings zur Persönlichkeitsentwicklung kamen seit den 1960er Jahren groß in Mode. Das wichtigste Stichwort war »Selbstverwirklichung«, womit die Entwicklung der angeborenen Potentiale gemeint war. Ein verwirklichter Mensch ist ein „glücklicher und kreativer Mensch“⁷⁶. Rogers sah das Streben nach Selbstverwirklichung (bzw. Selbstaktualisierung) als eine spontane, zukunftsbezogene Bewegung in Richtung Wachstum und damit als Ursache für den Werdungsprozess, der seinerseits ein „zuverlässiger Führer“⁷⁷ ist. Rogers lehnte damit den ansonsten üblichen Determinismus ab. Er war sogar der Meinung, dass konkrete Ziele für die eigene Zukunft den Einfluss negativer Faktoren aus der Vergangenheit überwinden könnten.⁷⁸

71 Holzhauser 1995, S. 88; unter Bezugnahme auf Maslow.

72 Holzhauser 1995, S. 90

73 Eine der (für diese Untersuchung) wichtigsten Einsichten der Humanistischen Psychologie stammt von Maslow, der vor allem auch an den höheren Niveaus menschlicher Bedürfnisse interessiert war. Er entwickelte die so genannte Bedürfnishierarchie, ein Modell, bei dem die verschiedenen Niveaus der Bedürfnisse nach ihrer Dringlichkeit angeordnet sind: Physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Bedürfnisse nach sozialem Kontakt und nach Anerkennung, sowie das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. (In manchen anderen Darstellungen wird zusätzlich noch ein Bedürfnis nach Wissen, Wahrheit und Schönheit hinzugefügt. Es scheint sich hierbei aber um Hinzufügungen anderer Autoren zu handeln.) Die Psychologie der menschlichen Bedürfnisse nach Maslow werden wir im Kapitel 7.2.2 ausführlich besprechen.

74 Zu den u.a. von Rogers und Bühler formulierten Entwicklungsstufen siehe auch Kapitel 4.3.6.

75 Holzhauser 1995, S. 89; hier allerdings nur gekürzt wiedergegeben.

76 Holzhauser 1995, S. 90

77 Nawas 1986, S. 123

78 Nawas 1986, S. 124

Der Humanistischen Psychologie wurde angelastet, dass sie sich weniger als andere psychologische Schulen um methodische Fragen sorgte: „Das wissenschaftliche Ideal der Objektivität wurde durch Subjektivität ersetzt.“⁷⁹ Der Humanistischen Psychologie ging es eher darum, die Themen und Fragen zu verstehen, die für Menschen wichtig waren. In diesem Zusammenhang wird auch darauf hingewiesen, dass die Humanistische Psychologie zwar eine Verwandtschaft zum Humanismus sehen lässt, gleichwohl aber eine Psychologie ist und keine Weltanschauung.⁸⁰ Und doch – oder vielleicht genau deshalb? – ist sie im Laufe der Zeit immer mehr zu einer eigenen Weltanschauung geworden, zu einer Art »Ideologie«, die mit ihren Paradigmen das Denken vieler Menschen stark beeinflusst hat.⁸¹ Wenn gesagt wird, dass wir in einer psychologisierten Gesellschaft leben, dann ist dies vor allem dem starken Einfluss der Humanistischen Psychologie zu verdanken.

Etwa seit der Mitte der 1990er Jahre ist mit der Positiven Psychologie⁸² wiederum eine neue psychologische Strömung entstanden. Diese Strömung, begründet von Seligman, richtet sich sehr gezielt auf die Aspekte des Lebens, die zu menschlichem Glück und Wohlbefinden beitragen. Sie beschäftigt sich weniger mit den Defiziten, sondern eher mit den Ressourcen und ist damit als eine Weiterführung der Humanistischen Psychologie zu verstehen. Basierend auf empirischer Verhaltensforschung finden inzwischen die Erkenntnisse der Positiven Psychologie auch Anwendung in der Unternehmens- und Organisationsberatung.

4.3.6 Verschiedene Stufenmodelle der Entwicklung

Die Entwicklungspsychologien, die bisher vorgestellt wurden, arbeiten meist mit Modellen, die Phasen oder Stufen mit aufsteigender Qualität sehen lassen. In den Anfängen der Entwicklungspsychologie wurde vor allem das so genannte Trapez-Modell benutzt, um die aufsteigende Linie der Kindheit, das horizontale (stagnierende!) Niveau des Erwachsenenalters und anschließend die absteigende Linie des Alters abzubilden.⁸³ Von dieser allzu einfachen Vorstellung ist man inzwischen abgekommen und hat differenziertere Modelle entwickelt. Mit diesen differenzierteren Modellen hat die Entwicklungspsychologie auch ihre stark biologische Ausrichtung hinter sich gelassen und versteht Entwicklung heute als verbunden mit Lebenszielen und Entwicklungsaufgaben und als insgesamt auf Selbstverwirklichung ausgerichtet.⁸⁴ In einigen späteren entwicklungspsychologischen Konzeptionen wird Entwicklung als zielorientiert gesehen, die so zu einem bestimmten Fortschritt (Progression) und damit zu höheren Niveaus von Entwicklung führt. Dieser Fortschritt wird in so genannten Stufenmodellen abgebildet, wobei die Stufen qualitativ verschiedene Stadien symbolisieren, die eine feste Reihenfolge haben und auf ein bestimmtes

79 Holzauer 1995, S. 90

80 Vergleiche Holzauer 1995, S. 89

81 Die neuen und alternativen religiösen Bewegungen (Kapitel 6.3) und auch die psychologisierte Spiritualität (Kapitel 6.4) sind nur unter dem Einfluss der Humanistischen Psychologie mit ihrer Betonung des menschlichen Potentials und mit ihrer Erfahrungsorientierung zu verstehen.

82 Die Positive Psychologie sollte nicht mit dem Positiven Denken verwechselt werden.

83 Verhofstadt-Denève 2001, S. 16

84 Verhofstadt-Denève 2001, S. 16

(hohes) Endziel von Entwicklung hinauslaufen: „Entwicklung wird damit vorgestellt als ein unidirektionaler und uni-linearer Prozess, der in einem Entwicklungsmuster mündet, das im Prinzip für alle Individuen gleich ist.“⁸⁵ Zwar wird auf diese Weise für die Entwicklung ein Endziel vermutet, dieses wird aber in der durchgesehenen Literatur nirgendwo formuliert.

In den 1960er Jahren wurden vor allem von Bühler und Havighurst so genannte Stufenmodelle entwickelt, in denen die Entwicklung des Menschen mit typischen Phasen abgebildet wurden, wobei diese jeweils an ein bestimmtes Lebensalter gebunden waren.⁸⁶ Bühler sieht für die Entwicklung einen gewissen Grundplan gegeben, der den Lebenslauf in drei Phasen gliedert, wobei sie in diese Überlegungen die Zeugungsfähigkeit mit einbezieht.⁸⁷ Rogers stellt die menschliche Entwicklung wiederum in einer Prozess-Skala dar, in der es nicht länger um krankhafte Fehlentwicklungen geht, sondern um die normale und gesunde Entwicklung eines Menschen: „von einer rigiden, starren Persönlichkeit bis hin zur voll funktionsfähigen Person, die flexibel und wandlungsfähig ist“⁸⁸.

In seinem Stufenmodell der psychosozialen Entwicklung (aus den 1970er Jahren) beschreibt Erikson, dass die Entwicklung des Menschen im gesamten Lebenslauf aus insgesamt acht Stufen besteht, die mit jeweils spezifischen Krisen verbunden sind. Diese Krisen sind Phasen, in denen eine bestimmte Fähigkeit ausgebildet wird. Die Bewältigung solcher Krisen ist eine Aufgabe, die für die weitere persönliche Entwicklung enorm wichtig ist. Es scheint, dass die Reihenfolge dieser Stufen nicht umkehrbar ist und dass die Bearbeitung der vorherigen Phase(n) die Basis der folgenden Entwicklungsphase(n) ist.

Das tatsächliche Lebensalter wurde bei solchen Modellen dazu benutzt, um Verhaltensweisen zuordnen zu können.⁸⁹ Allerdings weiß man auch, dass das tatsächliche Lebensalter „kein zuverlässiges Kriterium für die Bestimmung des realen Entwicklungsniveaus“⁹⁰ ist. Weil die Entwicklung durch diese Phasen aber gleichsam vorgezeichnet war, bekamen diese Stufenmodelle einen normativen Charakter. Der Lebenslauf ist individuell jedoch sehr verschieden, gerade auch durch die Tatsache, dass bei verschiedenen Menschen die einzelnen Phasen verschieden lange dauern können. Diese Phasen kommen zustande auf Grund von bestimmten Prozessen und deren Folgen. „Eine Phase wird im Sinne ihrer Entwicklungsaufgaben definiert.“⁹¹ Diese Prozesse können günstig oder weniger günstig verlaufen, beides ist von Einfluss auf die weitere Entwicklung. „Entwicklungspsychologisch gesehen hat das Individuum also in jeder Phase die 'Aufgabe' einen positiven Prozessverlauf zu garantieren.“⁹² In Bezug auf die Bedeutung der einzelnen Phasen oder Stufen der Entwicklung kam es jedoch zu sehr unterschiedlichen Einschätzungen. Manche Theorien gehen von einer aufsteigenden, hierarchischen Ordnung und Bedeutung der verschiedenen Stufen aus, andere Theorien (wie zum Beispiel die von Erikson und Levinson) sehen alle Stufen als gleich bedeutsam an.⁹³

85 Breeuwsma 1993, S. 103; unter Bezugnahme auf Chapman.

86 Zur Bedeutung von Lebenszielen siehe auch die Untersuchungen von Bühler 1969b.

87 Bühler 1969c, S. 11

88 Hanefeld 1978, S. 26

89 Mönks 1994, S. 2

90 Wygotski 1987, S. 78

91 Levinson 1979, S. 88–89

92 Mönks 1994, S. 11; unter Bezugnahme auf Erikson.

93 Vergleiche hierzu: Levinson 1979, S. 434–435

4.3.7 Perspektiven der Lebenslauf-Psychologie

Früher beschäftigte sich die Entwicklungspsychologie hauptsächlich mit den Entwicklungen im Kindes- und Jugendalter, später auch mit Entwicklungsprozessen im fortgeschrittenen Alter. Erst in den letzten Jahrzehnten wurden die einzelnen Lebensphasen in verschiedenen Modellen zu einem Ganzen zusammengefügt.⁹⁴ Seitdem ist auch eine zunehmende Tendenz zu beobachten, die Lebensphase des Erwachsenenalters zu untersuchen. Mit dieser Phase beschäftigt sich dann auch zielgerichtet die Berufspsychologie.

Die etymologische Bedeutung des Begriffs »Erwachsen-sein« kommt von »wachsen«. Erwachsen zu sein bedeutet also so viel wie vollendet und ausgewachsen zu sein. Das würde – sehr normativ – bedeuten, dass es im Erwachsenenalter nur(!) noch um Akzeptanz gegenüber dem Leben geht, alles andere wäre demnach »Schiefwuchs«⁹⁵. Dieses Verständnis von Erwachsensein gibt wenig oder keinen Raum für weitergehende Entwicklung: „Dass Entwicklung ein kontinuierlicher Prozess ist, kommt im Begriff Erwachsensein nicht gut zum Ausdruck.“⁹⁶

In der Frühzeit der Psychologie hatte man in Bezug auf die Phase des Erwachsenseins die Vorstellung von einem Plateau, von einer „relativ stabilen Zeit“⁹⁷ zwischen Jugend und Alt-sein. Inzwischen sind diese Vorstellungen revidiert. Durch Untersuchungen der Lebenslauf-Psychologie sah man, dass es auch im Erwachsenenalter in verschiedener Hinsicht weitere Entwicklung und persönliches Wachstum gab. Was allerdings »Erwachsensein« beinhaltet, ist vage; der Begriff selbst ist vermutlich „einer der am wenigsten definierten Begriffe der Entwicklungslehre“⁹⁸. Noch Ende der 1970er Jahre schrieb Levinson: „Über die Aufgaben der Erwachsenenentwicklung und die Probleme, die das Aufbauen und Modifizieren eines Lebens mit sich bringen, ist wenig bekannt.“⁹⁹ Die Entwicklung von Erwachsenen ist also ein relativ junges Untersuchungsfeld. „In unserer Gesellschaft wächst das Bedürfnis, im Erwachsensein mehr zu sehen als eine lange uninteressante Reihe von Jahren zwischen der Kindheit und dem Greisenalter.“¹⁰⁰

In den 1960er Jahren, als die Beschäftigung mit den Stufenmodellen der Entwicklung begann, kam es natürlich auch zu Überlegungen, ob es „nach der deutlich sichtbaren Entwicklung in der Jugend noch eine Entwicklung im Erwachsenenalter“¹⁰¹ gebe? Und vielleicht auch noch bei Älteren? Und ist dabei dann eher von einem Stillstand oder sogar von einer Rückentwicklung die Rede? Solche und ähnliche Fragen öffneten seit den 1970er Jahren die Perspektive der Entwicklungspsychologie dahingehend, den Lebenslauf als Ganzes (*Life-Span-View*) zu sehen und zu untersuchen. Während bisherige Untersuchungen sich hauptsächlich auf allgemeingültige Mechanismen der Entwicklung richteten, lag nun das Interesse eher auf den individuellen Unterschieden in der Entwicklung. Wie und wodurch bekam die „Lebensgeschichte eines bestimmten

94 Holzauer 1995, S. 33
95 Mönks 1994, S. 227–228
96 Mönks 1994, S. 227–228
97 Holzauer 1995, S. 344
98 Holzauer 1995, S. 344
99 Levinson 1979, S. 436
100 Levinson 1979, S. 11
101 Holzauer 1995, S. 304

Individuums Farbe und Richtung“¹⁰²? Das Interesse der Forscher richtete sich immer mehr auf die „Komplexität von Entwicklung“¹⁰³ und man versuchte, die »Natur« dieser Entwicklung in einem Konzept abzubilden.¹⁰⁴

Die Verwendung von Begriffen wie »Lebenslauf« und »Lebenszyklus« ist eng verbunden mit der Vorstellung von einer Reise oder einem Prozess. Es wird angenommen, dass diese Reise einem „allgemeingültigen Muster folgt, von dem es unendlich viele kulturelle und individuelle Abweichungen gibt“¹⁰⁵. Die Bezeichnung Lebenslauf-Psychologie gibt gut an, worum es geht: „Die Suche nach Gesetzmäßigkeiten in den zahllosen Veränderungen, die sich im Laufe des Lebens im Verhalten von Menschen zeigen.“¹⁰⁶ Es ist auf diese Weise jedoch nicht einfach zu einer Verbreiterung der Entwicklungspsychologie gekommen, sondern die Lebenslauf-Psychologie hat den »Blick« auf Entwicklung insgesamt verändert. Die Lebenslauf-Psychologie ist mehr als eine Gebietsausweitung der Entwicklungspsychologie:

„Die Lebenslauf-Psychologie resultierte außerdem in einem anderen Blick auf Entwicklung [...], wodurch es [...] berechtigt ist, von einer Paradigmenveränderung in der Entwicklungspsychologie zu sprechen [...].“¹⁰⁷

Der menschliche Lebenslauf ist das Ergebnis von verschiedenen, teils parallel verlaufenden Prozessen, die durch typische „Kennzeichen einer Generation“, aber auch durch „personengebundene und Zufalls-Aspekte“¹⁰⁸ beeinflusst werden, sowie natürlich durch die Wechselwirkung zwischen allen diesen Faktoren. Die persönlichen (idiosynkratischen) Entscheidungen, Ziele, aber auch Einschränkungen führen zum individuellen Lebenslauf, dessen „Konstruktion als ein kohärentes Ganzes“¹⁰⁹ gesehen werden kann. Um den Aspekt der »Konstruktion« eines Lebenslaufes hat sich vor allem die Narrative Psychologie bemüht. Denn in den Erzählungen oder Geschichten über sich selbst geben Menschen ihre Vorstellungen über sich selbst preis und entwickeln sie zudem Einsichten in Bezug auf sich und ihr Leben. Allerdings verändern sich diese Erzählungen laufend, sie bekommen – je nach aktueller Sicht und Einsicht – immer wieder eine neue Form. Die Lebenserzählung trägt auf diese Weise dazu bei, dass wir unsere Lebensgeschichte und unsere Identität selbst „konstruieren“¹¹⁰.

Es ist deutlich, dass Entwicklung ein lebenslanges Projekt ist, denn Menschen haben die Fähigkeit, sich „während ihres ganzen Lebens in wichtigen Aspekten zu verändern, und diese Veränderungen sollten als Entwicklung verstanden werden“¹¹¹. Zu den Basisprämissen der Lebenslauf-Psychologie gehören die Grundannahmen, dass Entwicklung ein lebenslanger Prozess

102 Rögels 2004, S. 17

103 Breeuwsma 1993, S. 102

104 Levinson 1986, S. 3

105 Levinson 1979, S. 23

106 Craeynest 2001, S. 15

107 Breeuwsma 1993, S. 113; unter Bezugnahme auf Lerner und Busch-Rossnagel.

108 Breeuwsma 1993, S. 124

109 Breeuwsma 1993, S. 124

110 Rögels 2004, S. 121–122

111 Breeuwsma 1993, S. 113; unter Bezugnahme auf Brim und Kagan.

ist, der viele verschiedene Dimensionen umfasst, viele verschiedene Richtungen ermöglicht und vor allem von vielen verschiedenen Faktoren abhängig ist.¹¹² Und dabei wird – wie schon vorher erwähnt – auch gesehen, dass die nicht-normativen Einflüsse im Laufe des Lebens zunehmen.¹¹³ Die vielen individuellen Unterschiede lassen sich kaum durch uniforme oder linear verlaufende Entwicklungsphasen beschreiben. Auch ein deutlicher Endpunkt von Entwicklung kann auf diese Weise nicht klar definiert werden. Die Lebenslauf-Psychologie kennt darum bis jetzt noch „kein kohärentes Entwicklungsmodell“¹¹⁴, das alle diese Aspekte umfasst.

Ein Problem oder eher eine Spannung, die der Lebenslauf-Psychologie eigen ist, liegt darin, zu unterscheiden, ob es ihr möglich ist, Vorhersagen für die Zukunft auszusprechen, oder ob es bei einem Erzählen und Begreifen im Nachhinein bleibt.¹¹⁵ Immerhin stützt sich die Lebenslauf-Psychologie in ihren Untersuchungen hauptsächlich auf autobiographisches Material: „Die Autobiographie wird als die wichtigste Manifestation der Selbstrealisation des Individuums aufgefasst.“¹¹⁶ In diesem Zusammenhang ist auch die Annahme von Bedeutung, dass jeder Mensch in Bezug auf seinen Lebenslauf gewisse Vorstellungen hat und pflegt, die mehr oder weniger richtungsweisenden Einfluss haben auf die „Verwirklichung der individuellen Kapazitäten“¹¹⁷.

Die große Zahl der individuellen Unterschiede war ein Hauptaugenmerk der Lebenslauf-Psychologie. Andererseits jedoch folgten – zur großen Überraschung der Forscher – die verschiedenen Lebensphasen einer relativ festen Reihenfolge und kannten zudem relativ klare zeitliche Grenzen.¹¹⁸ Der Lebenslauf wird deshalb als ein organisches Ganzes betrachtet, wobei aber „jede Phase von den anderen ‘durchdrungen’ [ist]. Die augenblickliche Phase überwiegt, aber die anderen sind in ihr enthalten“¹¹⁹.

Wenn es also auch im Erwachsenenalter um Entwicklungsaufgaben geht, die gut bewältigt werden wollen, wie kann man dann Entwicklung von Nicht-Entwicklung unterscheiden?¹²⁰ Und wie lässt sich beurteilen, ob eine bestimmte Entwicklungsaufgabe gut oder weniger gut gelöst wurde? Levinson sah, dass sich oft ein unklares Bild ergibt, das kaum eine sichere Beurteilung zulässt: Wir „brauchen große Weisheit, soll unsere Bewertung nicht zu oberflächlich ausfallen“¹²¹.

112 Breeuwsma 1993, S. 102–103. – Es fällt auf, dass Spiritualität nicht zu diesen Einflußfaktoren gerechnet wird!

113 Breeuwsma 1993, S. 106

114 Breeuwsma 1993, S. 20

115 Breeuwsma 1993, S. 125

116 Breeuwsma 1993, S. 125

117 Breeuwsma 1993, S. 126; unter Bezugnahme auf Levinson, der wiederum durch Erikson inspiriert war.

118 Vergleiche hierzu: Levinson 1979, S. 432–433; er bezieht sich hier jedoch nur auf Männer.

119 Levinson 1979, S. 436

120 Neugarten 1977, S. 630

121 Levinson 1979, S. 435–436

4.4 Entwicklung im mittleren Erwachsenenalter¹²²

Der Prozess des Selbständig-werdens geht mit etwa 40 Jahren zu Ende¹²³, eine gewisse berufliche wie private Stabilisierung ist erreicht. Mit einem Spielraum von nur wenigen Jahren bahnt sich dann ein neuer Übergang an.¹²⁴ Die Zeit zwischen 40-65 Jahre wird als das so genannte mittlere Erwachsenenalter bezeichnet.¹²⁵ Die mittlere Erwachsenenzeit kennt ihre eigenen „Befriedigungen und Belastungen“, aber für viele Menschen kann diese Zeit zum „innigsten und kreativsten Lebensabschnitt im ganzen Zyklus werden“¹²⁶. Und auch das mittlere Erwachsenenalter kennt nach Havighurst seine Entwicklungsaufgaben.¹²⁷ Es geht darum, ein vollwertiges Mitglied der Gesellschaft zu werden und die Verantwortlichkeiten zu übernehmen, die dazu gehören. Die Entwicklungsaufgaben des Erwachsenenalters sind zunächst vor allem gesellschaftliche Aufgaben: „Heiraten oder zusammenleben, eine Familie gründen, Kinder großziehen, bürgerliche Verantwortung übernehmen, sich sozial [...] engagieren, einen Beruf ausüben.“¹²⁸ Auch die Festigung und die Wahrung des Lebensstandards sind Teil dieser Phase. „Die produktive Kapazität einer Person, quantitativ betrachtet, [kann] ihren Höhepunkt in verschiedenen Lebensperioden erreichen“¹²⁹, aber insgesamt gehört das Phänomen der Leistung „hauptsächlich der mittleren Lebensperiode an, in der das Individuum, normativ gesprochen, schöpferisch expansiv ist“¹³⁰. Deshalb sollten die Veränderungsprozesse ab dem (mittleren) Erwachsenenalter nicht nur als Abbruch und Niedergang betrachtet werden, in der zweiten Lebenshälfte geht es vor allem um Reifung.

4.4.1 Die Identitätsentwicklung im mittleren Erwachsenenalter

Nach Erikson gibt es im Erwachsenenalter¹³¹ insgesamt drei wichtige Entwicklungsstadien, die durch prägnanten Spannungen gekennzeichnet sind, zu deren zeitlichen Grenzen er allerdings keine genauen Angaben macht:

1. Intimität und Distanzierung gegenüber Selbstbezogenheit,
2. Generativität gegenüber Stagnierung und
3. Integrität gegenüber Verzweiflung und Ekel.¹³²

122 Für eine Untersuchung der Entwicklungsprozesse von Führungskräften erscheint das Erwachsenenalter als die wichtigste Lebensphase.

123 Levinson 1979, S. 451

124 Levinson 1979, S. 265–266. – Levinson bezweifelt hier, dass ein echter Übergang zur Lebensmitte in einem Alter vor 38 und nach 43 Jahren einsetzen kann. Wir werden uns diesem Übergang in Kapitel 4.4.3 gezielt widmen.

125 Levinson 1979, S. 40. – Levinson setzte damals das frühe Erwachsenenalter bei 17-40 Jahren an. Heute, im Angesicht der lang ausgedehnten Jugendzeit, würde er dies sicher anders einschätzen. Die zeitlichen Grenzen der einzelnen Lebensphasen werden von verschiedenen Forschern jedoch unterschiedlich gelegt.

126 Levinson 1979, S. 336

127 Mönks 1994, S. 18

128 Mönks 1994, S. 228, unter Bezugnahme auf Havighurst.

129 Bühler 1969g, S. 53

130 Bühler 1969c, S. 20

131 Nach Erikson zwischen 30-65 Jahre.

132 Vergleiche Erikson 1966, S. 114–119

Es geht im Erwachsenenalter zunächst darum, ein stimmiges Gleichgewicht zwischen Intimität und Distanz zu finden. Distanzierung sieht Erikson als „die Bereitschaft, Einflüsse und Menschen von sich fernzuhalten, zu isolieren und, falls notwendig, zu zerstören, die einem für das eigene Wesen gefährlich erscheinen“¹³³. Dazu gehört auch die Bereitschaft, sich und seine Identität zu schützen, sich zu distanzieren von Menschen oder Einflüssen, die man selbst für nicht richtig hält.¹³⁴

Die Entwicklung von Generativität gegenüber einer möglichen Stagnation beginnt beim Übergang zur Lebensmitte und bleibt „während des ganzen mittleren Erwachsenenalters ein beherrschendes Thema“¹³⁵. In dieser so genannten Generativitäts-Krise entwickelt sich ein innerer Drang, für andere zu sorgen. Das können die eigenen Kinder sein, es können aber auch (sublimiert) die Gesellschaft als Ganzes oder die nächsten Generationen sein. Im Angesicht des zunehmenden Alters entsteht das Bedürfnis, über das eigene Leben hinaus anderen Menschen oder der Menschheit als Ganzes etwas Wertvolles zu hinterlassen. Bei der Entwicklung von Generativität geht es nicht darum, einfach nur Kinder in die Welt zu setzen: „Erst in der Sorge, die man ihnen gibt, kann man sich selbst übersteigen.“¹³⁶ Andererseits können auch Menschen ohne Kinder sich Werten oder Zielen widmen, die ihnen die Chance zur Selbstübersteigung bieten. Für die psychische Gesundheit ist es wichtig, Verantwortung zu übernehmen. Für diese Verantwortlichkeit ist es nötig, ein Bewusstsein davon zu haben, „etwas zu können“ und ein Grundgefühl dafür zu haben, „es selbst tun zu müssen“¹³⁷. Zur Generativität gehört auch eine bestimmte Kreativität und Produktivität. Kreativität bedeutet die Entwicklung oder Schaffung von etwas Neuem, das über eine hohe Qualität verfügt. Diese „kreative Produktivität“¹³⁸ steigt im frühen Erwachsenenalter deutlich an und erreicht um die Lebensmitte einen Höhepunkt. Bei Generativität geht es also darum, sich mit etwas zu beschäftigen, das man selbst geschaffen hat, „etwas, das die eigene Person übersteigt und vermutlich die eigene irdische Existenz überleben wird. ... *He needs to be needed*“¹³⁹. Generativität wird von Erikson angesehen als ein normales Stadium des „Wachstums der gesunden Persönlichkeit“¹⁴⁰. Wer sich aber dem Bedürfnis nach Generativität nicht öffnet oder ihm nicht folgt, wird (ziemlich wahrscheinlich) den Gegenpol leben und in Stagnation, Frustration und Erstarrung enden.¹⁴¹ Das höhere Erwachsenenalter dient dann der Entwicklung einer Identität, die durch Integrität und Reife gekennzeichnet ist, die jedoch auch – wenn dies nicht gelingt – zu Verzweiflung führen kann.

133 Erikson 1966, S. 115

134 Erikson 1966, S. 115

135 Levinson 1979, S. 55

136 Craeynest 2001, S. 176; unter Bezugnahme auf Andriessen.

137 Craeynest 2001, S. 176; unter Bezugnahme auf Andriessen.

138 Rögels 2004, S. 118–119; unter Bezugnahme auf Erikson.

139 Craeynest 2001, S. 175; unter Bezugnahme auf Erikson.

140 Erikson 1966, S. 117–118

141 Verhofstadt-Denève 2001, S. 346–347. – Zur Phase der Entwicklung von Generativität wurde von Bradley und Marcia eine sinnvolle Ergänzung entwickelt: Ein Modell für die Generativität, in dem die individuellen Unterschiede in Bezug auf Generativität abgebildet werden. Denn im Spannungsfeld zwischen der Generativität und ihrem Gegenpol (der Stagnation) kommt es zur Ausprägung individueller „Stile oder Prototypen von Generativität“ (Rögels 2004, S. 116–117; mit einem Modell zu den verschiedenen Stilen / Typen).

4.4.2 Die Entwicklungsaufgaben im mittleren Erwachsenenalter

Levinson, der auf dem Gebiet der Erwachsenenforschung Hervorragendes geleistet hat, hatte seine Untersuchungen zunächst auf Männer beschränkt – eine (wie er sagt) schwierige Entscheidung. Seinen eigenen Ausführungen zufolge haben jedoch Frauen „die gleichen Entwicklungsphasen wie die Männer, wenn auch – aufgrund biologischer und gesellschaftsbedingter Unterschiede – zum Teil auf andere Art und Weise“¹⁴². Bei günstigen Voraussetzungen kann das mittlere Erwachsenenalter aus seiner Sicht „eine Zeit der persönlichen Erfüllung und des sozialen Engagements sein“¹⁴³. Für ein wirkliches Engagement in der Welt ist allerdings die „gegenseitige Durchdringung“¹⁴⁴ von eigener Person und Welt nötig.

Ähnlich wie Erikson sieht auch Levinson im mittleren Erwachsenenalter für die persönliche Entwicklung besondere Herausforderungen gegeben, bei denen der Mensch sich mit existentiellen Polaritäten auseinandersetzen muss. Diese Polaritäten oder Aspekte existieren während des ganzen Lebens in jedem Menschen nebeneinander.

„Sie können nie ganz aufgelöst oder überwunden werden [...]. Diese Polaritäten sind keine spezifischen Kennzeichen des Übergangs zur Lebensmitte, doch sie sind in dieser Phase besonders stark zu spüren.“¹⁴⁵

Es geht dabei vor allem um die Polaritäten »jung-alt«, »destruktiv-kreativ«, »männlich-weiblich« und »verbunden-abgekapselt«. Zwischen diesen polaren Aspekten muss der Erwachsene ein Gleichgewicht finden. Die geschlechtlichen Pole, die beide innerhalb der eigenen Persönlichkeit vorhanden sind, sollten sich im mittleren Erwachsenenalter einander annähern. „Das bedeutet für Männer, dass sie sorgsamer werden und mehr emphatisch. Für Frauen bedeutet dies, dass sie oft autonomer werden, dominanter und durchsetzungsfähiger.“¹⁴⁶ Es geht also darum, den gegengeschlechtlichen Pol zu integrieren.¹⁴⁷ Bei der Polarität von Verbundenheit-Abkapselung geht es darum, ein besseres Gleichgewicht zwischen der Außen- und der eigenen Innenwelt zu entwickeln.¹⁴⁸ Menschen erfahren auf diese Weise eine tiefere Verbundenheit mit anderen und zugleich eine stärkere Abkapselung, verbunden mit einer stärkeren Ausrichtung auf das eigene Selbst.¹⁴⁹ Wenn diese Abkapselung gelingt, kann das mittlere Erwachsenenalter eine sehr „kreative Epoche“¹⁵⁰ sein. Vor allem, weil man für die Gesellschaft mehr tun kann, wenn man seine eigene Wichtigkeit hintanstellt und man mehr für sein Selbst tut. Im Rückzug kann sich „ein

142 Levinson 1979, S. 26–27. – Für die hier vorliegende Untersuchung wurden die Erkenntnisse von Levinson auch auf Frauen und ihre Entwicklung übertragen (mit einer Ausnahme, die an entsprechender Stelle benannt wird).

143 Levinson 1979, S. 51

144 Levinson 1979, S. 80–81

145 Levinson 1979, S. 273–274

146 Rögels 2004, S. 121 und Levinson 1979, S. 326

147 Levinson 1979, S. 457

148 Rögels 2004, S. 121

149 Levinson 1979, S. 336

150 Vergleiche hierzu: Levinson 1979, S. 345

stärkeres Bewusstsein für das Selbst entwickeln und das Selbst mehr in den Mittelpunkt rücken, dabei aber seine Bindungen und Verantwortungen in der Welt beibehalten¹⁵¹. Insgesamt wird der Mensch im Verlaufe seines Individuationsprozesses differenzierter, was ihm einen „umfassenderen Austausch“¹⁵² mit der Gesellschaft möglich macht.

Levinson betont immer wieder, dass im Übergang zur Lebensmitte der Mensch mit seiner Sterblichkeit konfrontiert wird. Das zunehmende Bewusstsein der Sterblichkeit führt u.a. dazu, ein starkes Bedürfnis nach Kreativität zu entwickeln. Dies erinnert an die Generativität, von der Erikson gesprochen hat. In der Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Sterblichkeit entsteht das Bedürfnis oder der Wunsch, ein persönliches »Vermächtnis« zu schaffen, das dem Wohlergehen der kommenden Generation(en) dient¹⁵³, wobei die Einschätzung des Vermächtnisses individuell verschieden ist. Und „obwohl sich der tatsächliche Wert eines solchen Vermächtnisses unmöglich ermessen lässt, bemisst sich nach Meinung des Mannes danach weitgehend der endgültige Wert seines Lebens – und sein Anspruch auf Unsterblichkeit“¹⁵⁴.

In der Mitte der 40er Jahre ist der Übergang in die neue Lebensphase normalerweise vollendet. Dann gehört der Mensch einer anderen Generation an. „Die Frage ist nicht, *ob* er einer neuen Generation angehören wird, sondern unter welchen Voraussetzungen – mit wie viel Befriedigung, Achtung, Kompetenz, Status.“¹⁵⁵ Nach Bühler und ihrer Phasen-Theorie der Selbstbestimmung ist es möglich und sinnvoll, sich mit 45 Jahren neue Ziele zu setzen. In den Jahren danach, zwischen 45 und etwa 60 (65) Jahren, kommt es zu einem Rückblick und zu einer Selbstbewertung, die in einer veränderten Zukunftsplanung münden kann.¹⁵⁶

Anscheinend nimmt nach dem 50. Lebensjahr die Kreativität deutlich ab. Dies hat mehrere Gründe. Ein für diese vorliegende Untersuchung wichtiger Grund besteht wohl in der Tatsache, dass es zu Veränderungen in der Persönlichkeitsstruktur und in der Motivation kommt. In fortgeschrittenem Alter nimmt das Bedürfnis nach Sicherheit zu, Menschen sind deshalb weniger bereit, sich einer Unsicherheit auszusetzen; ein Phänomen, das „konträr zum Prozess der Kreativität“¹⁵⁷ steht. Es ist deshalb eine wichtige Frage, ob Entwicklung (als aufsteigende Linie) und Älterwerden (mit absteigender Linie) in ein gemeinsames Konzept zu bringen sind oder ob hier „qualitativ verschiedene Veränderungsprozesse“¹⁵⁸ wirken. Die Reifungsprozesse des Älterwerdens lassen sich jedoch nicht ausschließlich in negativen Begriffen von Niedergang und Abbau beschreiben. Auch im Alter geht es noch um Entwicklung und es könnte die Aufgabe der Lebenslauf-Psychologie sein, „das Unsichtbare sichtbar zu machen“¹⁵⁹.

151 Levinson 1979, S. 457

152 Levinson 1979, S. 274

153 Levinson 1979, S. 304

154 Levinson 1979, S. 302. – Gerade an dieser Stelle scheint es einen Unterschied zwischen Männern und Frauen zu geben. Denn Frauen gebären Kinder und weiter Kindes-Kinder.

155 Levinson 1979, S. 296

156 Bühler 1969d, S. 36

157 Rögels 2004, S. 119–120

158 Breeuwsma 1993, S. 105–106; unter Bezugnahme auf Birren und Schroots.

159 Breeuwsma 1993, S. 106–107; unter Bezugnahme auf Schroots.

4.4.3 Der Übergang zur Lebensmitte als (Werdens-)Krise

Die Übergänge zwischen den einzelnen Lebensphasen werden oft krisenhaft erfahren. Bereits über die Entwicklung im Kindesalter lässt sich sagen, dass „wegen des radikalen Wechsels der Perspektive [...] jeder folgende Schritt eine potentielle Krise“¹⁶⁰ ist. Übergänge werden darum auch als Entwicklungskrisen bezeichnet, „die den Übergang von der einen zur folgenden Phase in Gang setzen, begleiten und deren Ergebnis für den weiteren Lebenslauf bestimmend ist“¹⁶¹. Wenn über Diskontinuität in Entwicklung und Lebenslauf gesprochen wird, dann bezieht man sich fast immer auf solche krisenhaften Übergänge. Oft geht es dabei um qualitative Veränderungen, die innere und äußere Konflikte aktivieren können. Es stehen Entscheidungen an, wobei oft „nicht der Wunsch [pathologisch ist], sein Leben zu verbessern, sondern das, was der Verfolgung dieses Ziels im Wege steht“¹⁶². Der Mensch muss sich in solchen Krisen mit den verschiedenen Polaritäten auseinandersetzen. Entwicklungspsychologische Theorien erkennen an, dass die Auseinandersetzung mit diesen Polaritäten und „eventuell selbst die Krisenerfahrung“¹⁶³ wichtige Entwicklungsprinzipien sind. Nach Erikson sind diese Krisen, genau wie die Lebensphasen selbst, Teil des epi-genetischen Prinzips, also des Grundplans, dem jede Entwicklung folgt. „Die aufeinanderfolgenden Krisen entstehen entsprechend einem vorher festgelegten Grundplan und bauen aufeinander auf in Richtung auf ein immer höher funktionierendes und integriertes Ganzes.“¹⁶⁴ Prinzipiell kommt es also in jeder Lebensphase und besonders in den Übergangsphasen zu kleinen oder größeren Krisen, darum „gilt die Aufeinanderfolge von Krisen in den verschiedenen Lebensphasen als eine normale Erscheinung“¹⁶⁵.

Natürlich gibt es auch Menschen, die sich in dieser wichtigen Übergangszeit kaum mit Fragen oder inneren Prozessen quälen. Für sie ist der Übergang zum mittleren Erwachsenenalter erträglich, sie leiden wenig und nutzen die vorhandenen Möglichkeiten doch zu einer Weiterentwicklung. „Sie befinden sich in einem erträglichen Übergang und nicht in einer Krise.“¹⁶⁶ Doch für die meisten Menschen

„beschwört diese Phase heftige Kämpfe innerhalb des Selbst und mit der Außenwelt herauf. Bei ihnen ist der Übergang zur Lebensmitte die Zeit einer milden oder schweren Krise. Jeder Aspekt ihres Lebens wird in Frage gestellt, und sie sind über vieles, was dabei an die Oberfläche kommt, entsetzt. ... Sie können nicht weitermachen wie bisher, brauchen aber Zeit, um einen neuen Weg zu finden oder den alten zu modifizieren.“¹⁶⁷

160 Erikson 1966, S. 61

161 Breeuwsma 1993, S. 126; unter Bezugnahme auf Levinson, der wiederum durch Erikson inspiriert wurde.

162 Levinson 1979, S. 276

163 Verhofstadt-Denève 2001, S. 23 – Wenn solche Krisen für die weitere Entwicklung notwendig und wichtig sind, dann steht diese Sichtweise vermutlich im Widerspruch zum Phänomen der Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen (*Resilienz*), dem zurzeit in der Psychologie viel Aufmerksamkeit gewidmet wird.

164 Verhofstadt-Denève 2001, S. 330; unter Bezugnahme auf Erikson. – Siehe hierzu auch das Kapitel 4.3.2.

165 Verhofstadt-Denève 2001, S. 331; unter Bezugnahme auf Erikson.

166 Levinson 1979, S. 275

167 Levinson 1979, S. 275

Wenn der Übergang zur Lebensmitte starke Spannungen und Probleme mit sich bringt, dann handelt es sich um die »Krise der Lebensmitte«¹⁶⁸, oft verbunden mit Phasen schmerzhaften Lernens und Leidens und mit Verwirrung und Wut. Trauern um verlorene Gelegenheiten gehört ebenfalls dazu. Alles dies kann dazu führen, dass sich ein tragisches Lebensgefühl einstellt.¹⁶⁹ Nicht jeder sucht in dieser schweren Zeit die Unterstützung durch einen Berater oder Begleiter, die meisten Menschen quälen sich allein durch solche Phasen hindurch. Die Entwicklung der Fähigkeit des Selbstmanagements (*Coping*) ist darum dringend angeraten. Coping ist der „persönliche Einsatz, um die Aufgaben beherrschen zu lernen, die von jemandem in seiner Entwicklung verlangt werden“¹⁷⁰. Eine solche Krise ist anstrengend, weil eine Neubewertung weder bei den Betroffenen noch in der Außenwelt wirklich willkommen ist. Neben den eigenen, inneren Spannungen gehören darum berufliche wie private Konfliktsituationen zu dieser Krisenzeit dazu.¹⁷¹

Die Krise um die Lebensmitte wurde als eine normale Entwicklungsphase identifiziert, „die in den späten Dreißigerjahren einsetzt und einige Jahre andauert. [...] Die Erfahrung der eigenen Sterblichkeit [bildet] den Kern dieser Krise“¹⁷², die oft *Midlife-Crisis* genannt wird. Die meisten Menschen begegnen irgendwann im Alter zwischen 40 und 50 (55) Jahren der Erkenntnis der eigenen Sterblichkeit. Damit »packt« sie dann auch „eine tiefe Angst vor dem Verfall und dem Sterben“¹⁷³. Wann auch immer diese *Midlife*-Krise zeitlich auftritt, ihr wichtigstes Kennzeichen ist die Bewusstwerdung der Endlichkeit insgesamt und vor allem der eigenen Sterblichkeit. Die *Midlife*-Krise ist eine Zeit, in der man sich auf eine existentielle Weise „bewusst wird von der Vergänglichkeit des Lebens“¹⁷⁴. Das Bewusstsein der eigenen Sterblichkeit kollidiert dann „mit dem mächtigen Wunsch nach Unsterblichkeit und den vielen Illusionen, die ihn aufrechterhalten“¹⁷⁵. Wenn es späterhin zu einer Akzeptanz der eigenen Sterblichkeit kommt, bedeutet dies nicht, dass der heimliche Wunsch nach Unsterblichkeit aufgelöst wäre. Der Wunsch nach Unsterblichkeit mündet oft in Engagement und Kreativität, beide sind deshalb eine gute und natürliche Reaktion auf die Begegnung mit der Sterblichkeit. Zugleich entwickelt der Mensch auch „ein tiefergehendes Verständnis dafür, dass er nur ein Tropfen in dem riesigen Strom der Menschheitsgeschichte ist“¹⁷⁶. Die lange Lebensphase des mittleren Erwachsenenalters, bis zum Alter von 60 (65) kann dann sehr besondere, befriedigende und erfüllende Momente haben und ist für viele Menschen „oft der reichste und kreativste Abschnitt im Lebenszyklus“¹⁷⁷.

168 Levinson 1979, S. 50–51; unter Bezugnahme auf Jaques.

169 Levinson 1979, S. 311–312

170 Mönks 1994, S. 18

171 Vergleiche hierzu: Levinson 1979, S. 276–277

172 Levinson 1979, S. 50–51; unter Bezugnahme auf Jaques.

173 Levinson 1979, S. 10. – Abweichend hiervon zeigt sich in der Begleitung von Führungskräften jedoch, dass der Übergang zur Lebensmitte und die *Midlife*-Krise nicht identisch sind, wohl aber können sie (im ungünstigen Falle) zusammentreffen. Die Begegnung mit der Sterblichkeit kommt oft erst später, nach dem 45. Lebensjahr.

174 Craeynest 2001, S. 181–182

175 Levinson 1979, S. 297–298. – Leider wird hier nicht verdeutlicht, was mit »Illusionen« gemeint ist.

176 Levinson 1979, S. 299–301

177 Levinson 1979, S. 98–99

4.4.4 Schwierigkeiten im Übergang zur Lebensmitte

Überprüfung und eventuelle Neuorientierung sind also wichtige Entwicklungsaufgaben im Übergang zur Lebensmitte. Aber nicht jeder Mensch nutzt den Übergang der Lebensmitte für seine Entwicklungsaufgaben. Oft genug stellen Menschen keine tiefgründigen Fragen „hinsichtlich des Sinnes, des Wertes und der Richtung ihres Lebens“¹⁷⁸. Dann ist ihr Leben zwar weiterhin stabil, aber wenn sie sich

„überhaupt nicht um diese Fragen [kümmern], dann zahlen sie dafür später mit einer Entwicklungskrise oder mit einem zunehmenden Verfall des Selbst und einer Lebensstruktur, die mit dem Selbst nur noch minimal verbunden ist.“¹⁷⁹

Ob es bei Entwicklung nun um Selbstbestimmung, Selbstwirksamkeit oder um Werdungsprozesse geht, es kommt öfter vor, dass Menschen sich nicht (weiter-)entwickeln. Dies geschieht vor allem dann, wenn sie sich eher von außen als von innen bestimmt wahrnehmen: „Sie glauben [...], dass widrige Umstände oder der Mangel an Gelegenheit sie von der Erreichung ihrer Ziele abhielten.“¹⁸⁰ Es kann so zu einem Stillstand in der Entwicklung kommen, oft verbunden mit Hoffnungslosigkeit in Bezug auf die Zukunft.¹⁸¹ Es gibt also keine Garantie für eine Entwicklung im mittleren Erwachsenenalter. Wie Erikson festgestellt hat, beginnt hier für viele Menschen „ein Prozess der langsamen oder rapiden Stagnation, eine Zeit, in der sie sich der Welt und dem eigenen Selbst entfremden“¹⁸².

Die Überprüfung des Lebens und die eventuelle Neuorientierung kann auch erschwert und damit zum Problem werden, wenn alte, ungelöste Probleme in solchen Phasen für „Ballast“¹⁸³ sorgen. Auch können frühere Störungen in der Entwicklung oder frühere Niederlagen sich als eine Blockierung erweisen und zu Schwierigkeiten beim Übergang führen. Dann sind Menschen den aktuellen Entwicklungsaufgaben nicht gewachsen und nicht fähig, „die Basis für ein einigermaßen zufriedenstellendes Leben im mittleren Alter aufzubauen“¹⁸⁴. Für Menschen wird ein kritischer Wendepunkt erreicht, wenn deutlich wird, dass „sämtliche Leistungen und Fertigkeiten keine ausreichende Basis für weiteren Fortschritt darstellen“¹⁸⁵. Eine bekannte Reaktion hierauf ist u.a. die so genannte »innere Kündigung«, also eine „Reduzierung des persönlichen Engagements am Arbeitsplatz“¹⁸⁶.

178 Levinson 1979, S. 275

179 Levinson 1979, S. 275

180 Bühler 1969b, S. 2

181 Bühler 1969b, S. 2

182 Levinson 1979, S. 51

183 Levinson 1979, S. 437

184 Levinson 1979, S. 434

185 Levinson 1979, S. 304

186 Levinson 1979, S. 304–305

Der Übergang zum mittleren Erwachsenenalter dient der Neuorientierung und ist vor allem eine Phase der Besinnung; die Lösung eventueller Schwierigkeiten scheint darum im Rückzug zu liegen.¹⁸⁷ Jung äußert sich dazu mit der Feststellung, dass man sich nach den jüngeren Jahren auf einmal konfrontiert sieht „mit der großen Herausforderung des Sich-nach-innen-Wendens“¹⁸⁸. Und er stellt gleichzeitig fest, dass „dies selbst für introvertierte Menschen eine schwierige Aufgabe ist, nachdem man so viele Jahre damit beschäftigt war, extremen Anpassungsforderungen zu entsprechen“¹⁸⁹. Auch Levinson spricht immer wieder davon, dass ein solcher Rückzug nötig ist:

„Im Grunde genommen spürt er, dass seine gegenwärtigen Beziehungen, Ziele und sein Lebensstil in bestimmten entscheidenden Punkten nicht zu seinem Selbst passen. Er muss sich von dem ehrgeizigen Ich und den äußeren Zwängen lösen, damit er besser die Stimmen aus seinem Innern hören kann.“¹⁹⁰

Wenn die Herausforderung nach Rückzug oder Abkapselung angenommen und einigermaßen bewältigt wird, kommt es zu einer (neuen) Ausgewogenheit zwischen dem eigenen inneren Selbst und der Außenwelt¹⁹¹, einhergehend mit einer gewissen Distanzierung von Menschen und Organisationen, mit denen man sich verbunden weiß.

Im Alter von etwa 45 Jahren sollten der Übergang ins mittlere Erwachsenenalter und die anstrengenden Entwicklungsaufgaben dieser Werdenskrise absolviert sein. Die Übergangsphase endet, wenn alle diese Zweifel und Unklarheiten über sich selbst zur Ruhe gekommen sind und man „bereit ist, die neuen Aufgaben anzupacken: eine neue Lebensstruktur auf- und auszubauen und sich darin einzurichten“¹⁹².

4.5 Berufspsychologische Aspekte

Arbeit und Beruf sind für die meisten Menschen ein „essentieller Teil des Lebens“¹⁹³. Arbeit und Beruf verbinden uns mit der Gesellschaft, geben uns einen Status und können deshalb als eine soziale Aktivität angesehen werden.¹⁹⁴

187 Rögels 2004, S. 120

188 Nawas 1986, S. 85; unter Bezugnahme auf Jung.

189 Nawas 1986, S. 85; unter Bezugnahme auf Jung.

190 Levinson 1979, S. 333. – Diese Aussage macht Levinson zwar nur in Bezug auf Männer, aber sie scheint gut übertragbar zu sein auch auf Frauen.

191 Levinson 1979, S. 333

192 Levinson 1979, S. 86

193 Holzhauer 1995, S. 357

194 Holzhauer 1995, S. 357

„Eine Besprechung von Wachstum und Entwicklung des Individuums und seiner Lebensziele [wäre] nicht vollständig, ließe man die Welt der Arbeit und ihre Rolle in der menschlichen Erfahrung und individuellen Entwicklung außer Acht.“¹⁹⁵

Arbeit und Beruf haben auch für die individuelle Entwicklung des Menschen einen wichtigen Stellenwert. Erfolg im Erwachsenenalter ergibt sich jedoch nur, wenn es einen gesunden »Unterbau« gibt, für den wir aber ab der Jugendzeit selbst sorgen müssen.¹⁹⁶ Untersuchungen zur Berufswahl konzentrieren sich hauptsächlich auf die Entscheidungsprozesse beim Berufseinstieg. Diese Entscheidung wird als ein komplexer Prozess verstanden, der dem jungen Menschen dabei hilft, seine Identität zu entwickeln, sein Selbst.¹⁹⁷ Wir haben jedoch gesehen, dass die Entwicklung auch noch im Erwachsenenalter weitergeht. „Berufswahl ist ein Entwicklungsprozess, der bei vielen Menschen erst wenige Jahre bevor sie sich, meistens zwischen 60 und 65 Jahren, aus dem Berufsleben zurückziehen zum Stillstand kommt.“¹⁹⁸ Anders als bei der ersten Wahl eines Berufes im Jugendalter spricht man bei der beruflichen Entwicklung Erwachsener eher von Laufbahnkonzepten und Laufbahnentwicklung.¹⁹⁹ Für die Klienten, die an dieser Untersuchung teilgenommen haben und die alle vier »erfolgreich« sind, scheinen vor allem die Aspekte »Arbeitszufriedenheit« und »Sinn-Dimension der Arbeit« eine Bedeutung zu haben.

4.5.1 Verschiedene theoretische Ansätze zur beruflichen Entwicklung²⁰⁰

„Die Entscheidung für einen Beruf ist der Höhepunkt bewusster wie auch unbewusster Bemühungen um die Selbstverwirklichung.“²⁰¹ Wenn die Werte, die Fähigkeiten und die Persönlichkeit in Harmonie sind mit der Berufswahl, dann repräsentiert diese eine persönliche Bindung. Die Berufswahl wird so, „bewusst oder unbewusst, zu einem Mittel der Befriedigung persönlicher Bedürfnisse und Bestrebungen, die sich in Lebenszielen äußern“²⁰². Allerdings sollte bei einer Beratung zur Berufswahl auf die Multipotentialität einer Person geachtet werden, denn jeder Mensch ist für mehrere Berufe geeignet und ausgestattet.²⁰³ Eine Übereinstimmung (Kongruenz) zwischen dem gewählten Beruf und den Interessen des Betroffenen führen zu einer „beruflichen Selbstwirksamkeit“²⁰⁴, einem zentralen Mechanismus der Berufswahl.

195 Friedman 1969, S. 210

196 Holzhauer 1995, S. 359

197 Friedman 1969, S. 226

198 Mönks 1994, S. 239

199 Zu berufspsychologischen Laufbahnkonzepten des Erwachsenenalters und Stufenmodellen sowie zu Berufsbiographien in der IT-Branche siehe auch Heimlich 2008.

200 Siehe hierzu auch: Seifert 1977, S. 175. – Seifert gibt insgesamt eine sehr gute Übersicht über die verschiedenen Ansätze, Modelle und Grundannahmen der verschiedenen Theorien zur Berufswahl und zur beruflichen Entwicklung.

201 Friedman 1969, S. 211 – Was unter Selbstverwirklichung im Sinne der Humanistischen Psychologie zu verstehen ist, wurde in Kapitel 4.3.5 verdeutlicht.

202 Friedman 1969, S. 226

203 Super 1953, S. 187

204 Vannotti 2008

In Bezug auf den Beruf wird in der Literatur weniger über »Berufung« gesprochen, sondern eher über Berufs-»Wahl«, wobei gleichzeitig klar ist, dass diese Wahl das Ergebnis eines Prozesses ist und darum oft nur „einen vorläufigen Charakter“²⁰⁵ hat. Die Entscheidung für einen bestimmten Beruf wird von vielen verschiedenen Faktoren beeinflusst.²⁰⁶ Das können essentielle, begrenzende und / oder richtungweisende Faktoren sein, es können aber genauso gut Zufallsfaktoren eine Rolle spielen, wie zum Beispiel ein Unfall oder die Begegnung mit einer besonderen Person.²⁰⁷ Der Prozess der Berufswahl kennt dabei verschiedene, aufeinanderfolgende Phasen. Es gibt zunächst eine Phase, in der Phantasie eine große Rolle spielt, anschließend eine ernsthaftere Phase, in der es um konkrete Auseinandersetzung mit den eigenen Interessen, Fähigkeiten und dem Urteil anderer geht. Und zum Schluss die Phase, in der die definitive Entscheidung fällt, bei der es sich meistens um einen Kompromiss handelt.²⁰⁸ Wenn danach der Einstieg in die Berufswelt erfolgt, wird diese – oft idealistische – Entscheidung einer ersten „nachdrücklichen Prüfung“²⁰⁹ unterzogen. Allerdings wird diese Prüfung sich im Laufe der Jahre mehr oder weniger häufig wiederholen, denn heute ist die (erste) Berufswahl keine Entscheidung mehr, die ein ganzes Leben trägt.²¹⁰

Als wahrscheinlich wichtigste Theorie zur Berufswahl und zur beruflichen Entwicklung wird in der Literatur vielfach die (entwicklungspsychologisch orientierte) Theorie von Super aus den 1950er Jahren erwähnt.²¹¹ Danach gibt es einen prägnanten Zusammenhang zwischen dem Selbstkonzept²¹² und der beruflichen Entwicklung: Die berufliche Entwicklung besteht nach Super hauptsächlich in der „Entwicklung und Verwirklichung eines Selbstkonzepts“²¹³. Die Wechselwirkungen dazwischen bezeichnet Super nicht als Kompromiss, sondern als „Synthese“²¹⁴. Das Selbstkonzept ist für die Entwicklung von Neigungen und Präferenzen verantwortlich, die letztlich zur Wahl von Beruf und Laufbahn führen und die bestimmte Chancen²¹⁵ ergreifen lässt.

„Das Selbst [äußert sich] vor allem in der Art und Weise, wie sich die Person selbst wahrnimmt und bewertet. Dieses 'Selbstkonzept' umfasst [...] auch die eigenen Fähigkeiten und Interessen sowie die Intentionen hinsichtlich der in der Realität gegebenen Handlungsmöglichkeiten. Es wirkt sich außerdem aus in der individuellen Wahrnehmung und Beurteilung der eigenen Erfahrungen, in den beruflichen Erwartungen und Präferenzen, in der beruflichen Handlungsweise und der Berufszufriedenheit. ... In ihrem Kern besteht diese Theorie in der Anschauung, dass das Selbstkonzept als 'Bild

205 Mönks 1994, S. 238

206 Eine gute Darstellung der verschiedenen Theorien und Modell findet sich bei Bußhoff 1989.

207 Mönks 1994, S. 240; unter Bezugnahme auf Wiegiersma.

208 Mönks 1994, S. 238; unter Bezugnahme auf Ginzberg.

209 Friedman 1969, S. 226

210 Zihlmann 2001, S. 1

211 Seifert 1977, S. 180 ff

212 Seifert 1977, S. 194 ff. – Die Theorie des Selbstkonzepts wird von Seifert hier im Zusammenhang mit psychodynamischen Theorien zur beruflichen Entwicklung ausführlich besprochen. Er geht zugleich auf die Unklarheit des Begriffes »Selbst« ein (S.204).

213 Seifert 1977, S. 185

214 Seifert 1977, S. 185

215 Zu Chancen als unbekannte und unkontrollierbare Faktoren siehe auch Super 1957.

von sich selbst' die Bildung und Ausprägung der beruflichen Präferenzen, die Wahl des Berufes und der beruflichen Laufbahn sowie die spätere Berufszufriedenheit in hohem Maße determinieren.“²¹⁶

In Kindheit und Jugend kommt es zu einer ersten Ausbildung des Selbstkonzepts. Jeder Mensch erstellt für sich ein Selbstbild, eine mehr oder weniger feste, mehr oder weniger realistische Vorstellung davon, wer er ist²¹⁷, das gleichzeitig seine Hoffnung für die Zukunft und seine inneren Verpflichtungen (*Commitments*) enthält²¹⁸. Danach kommt es zu einer Übersetzung dieses Selbstkonzeptes in berufliche Begriffe, verbunden mit einer allmählichen Bewusstwerdung der eigenen Eignung. Daran schließt sich die konkrete Verwirklichung des Selbstkonzeptes an.²¹⁹ Aus seinen Untersuchungen leitete Super ein Stufenmodell der beruflichen Entwicklung ab, das zu einem wesentlichen Bestandteil seiner Theorie wurde.²²⁰ Für den Personenkreis der vorliegenden Untersuchung sind dabei vor allem die dritte und die vierte Phase, das Stadium der Konsolidierung (25 – 44 Jahre) und das Stadium der Erhaltung (45 – 64 Jahre) von Bedeutung:

„Nachdem ein fester Platz in der Arbeitswelt gefunden wurde, entsteht das Bedürfnis, diesen zu erhalten. Neuer Boden wird jetzt nur noch wenig dazu gewonnen, beherrschend ist vielmehr die Fortsetzung der beruflichen Entwicklung in der eingeschlagenen Richtung.“²²¹

Die Theorie des Selbstkonzepts und das Stufenmodell der beruflichen Entwicklung von Super²²² finden bis heute viel Beachtung²²³, aber es fällt auf, dass die so genannte Übergangskrise zum mittleren Erwachsenenalter (noch) keine Erwähnung findet, wie sie später (in den 1970er Jahren) von Levinson dargestellt wurde. Und es gibt auch kritische Stimmen, die sich vor allem dazu äußern, dass soziale Einflussfaktoren außer Acht gelassen wurden.²²⁴

Während Super mit seiner Theorie des Selbstkonzepts also beim Individuum ansetzte, geht eine andere, spätere Konzeption von beruflicher Entwicklung von soziologischen und sozialökonomischen Aspekten aus: das Laufbahnkonzept von Kohli (aus den 1970er Jahren).²²⁵ Diese Theorie unterscheidet zwischen den gesellschaftlichen Gegebenheiten als objektive Laufbahnnormen und einer persönlichen Reaktion hierauf, die dann zur subjektiven Laufbahn führt.²²⁶ Objektive Laufbahnnormen sind dabei unmittelbare Orientierungs- und Steuerungsfaktoren des

216 Seifert 1977, S. 204; unter Bezugnahme auf Super.

217 Chown 1977, S. 672

218 Fiske Lowenthal 1977, S. 118–119

219 Seifert 1977, S. 205–206

220 Für die Laufbahnentwicklung aus lebenslauf-Psychologischer Sicht siehe auch Super 1990.

221 Seifert 1977, S. 186–187

222 Eine methodische Auseinandersetzung dazu ist zu finden bei Super 1979.

223 Siehe hierzu auch die Studie von Pörzgen 1994, in der Unterschiede im Selbstkonzept männlicher und weiblicher Personen besprochen werden und in der davon ausgegangen wird, dass das Selbstkonzept das Ergebnis eines intentionalen Standpunktes ist.

224 Vergleiche hierzu: Seifert 1977, S. 208

225 Seifert 1977, S. 256 ff

226 Seifert 1977, S. 257

beruflichen Entscheidungsverhaltens.²²⁷ Die subjektive Laufbahn verlange erst dort „eine spezifische Identitätsleistung bzw. ermögliche die persönliche Gestaltung der eigenen Laufbahn, wo die objektiven Normen keine eindeutige Orientierung mehr zulassen“²²⁸. Erst wenn die objektiven Laufbahnnormen nicht mehr hinreichen oder zu Widersprüchen führen, wird eine subjektiv veranlasste Veränderung überhaupt nötig: Es kommt zu einem „Wendepunkt“²²⁹ in der beruflichen Entwicklung. Auch an diesem Modell wurde Kritik geübt, denn Kohli

„verweist zwar an verschiedenen Stellen auf die Bedeutung des lebensgeschichtlichen Sinnes als grundlegenden Aspekt oder Inhalt der Herstellung der persönlichen Kontinuität, im Gesamtkonzept kann er jedoch der subjektiven Laufbahn nur eine untergeordnete und komplementäre, 'subsidiäre' Rolle zuerkennen“²³⁰.

Fragen des Zusammenhangs von Motivation²³¹, konkreter Zielsetzung, der Planung von Abläufen sowie der Entscheidungsfindung und den dazu gehörenden Bewusstseinsprozessen²³² werden vor allem von der Handlungspsychologie untersucht. Zielorientierung und Planung von Abläufen sind im privaten, vor allem aber im beruflichen Alltag heute durchaus normal. Menschen berücksichtigen dabei die äußeren Umstände, versuchen aber gleichzeitig, den Bereich des eigenen Einflusses auf das Geschehen auszudehnen. Dabei gehen sie selbst durch Veränderungen, durch einen Prozess der Selbstregulation / der Selbststeuerung. Verschiedene Alternativen werden erwogen, wobei eigene Bedürfnisse und Einsichten zu Kategorien werden, an denen eine Entscheidung gemessen werden kann.

4.5.2 Die Arbeitszufriedenheit

Im Zusammenhang mit den Problemen, aber auch mit der Entwicklung von Führungskräften ist es auch von Interesse, zu schauen, wovon eigentlich die Zufriedenheit im Zusammenhang mit Arbeit und Beruf abhängt. Es ist eine bekannte Tatsache, dass Arbeit erfüllend sein kann, aber genauso bekannt ist, dass Arbeit eine Last sein kann und mit Unzufriedenheit einhergehen kann. Ein besonders markantes Phänomen in diesem Zusammenhang ist die so genannte »innere Kündigung«, die von Betroffenen als falsch verstandener Ausgleich für frustrierende Erfahrungen praktiziert wird. Innere Kündigung tritt dabei auf den einzelnen Hierarchiestufen verschieden häufig auf: im unteren Kader häufiger als im mittleren oder oberen Kader.²³³ Sowohl für eine gute Arbeitsleistung als auch für die persönliche Arbeitszufriedenheit ist vor allem die Übereinstimmung zwischen

227 Seifert 1977, S. 258

228 Seifert 1977, S. 258; unter Bezugnahme auf Kohli.

229 Seifert 1977, S. 258; unter Bezugnahme auf Kohli.

230 Seifert 1977, S. 259

231 Heckhausen 1980

232 Gollwitzer 1991

233 Hilb 1992, S. 3–4; mit einer Übersicht über die Forschungsansätze zur »inneren Kündigung«.

der Arbeit und der Person, die sie ausführt, von hoher Bedeutung. Ebenso wichtig ist, dass der Lebensstil insgesamt angemessen ist.²³⁴ Zur beruflichen Entwicklung im Erwachsenenalter gehört aber auch die Frage des Erfolgs, der einen direkten und wichtigen Beitrag zur Arbeitszufriedenheit liefert.²³⁵ Andererseits gibt es Menschen, die ihre Befriedigung weniger aus ihrem Erfolg, sondern eher aus ihrer Zukunftsorientierung ziehen:

„Menschen, die in erster Linie für die Zukunft arbeiten, nehmen die Befriedigung in der ‚Hoffnung‘ vorweg. Häufig hoffen sie, ihre Zufriedenheit in einem leichteren Leben finden zu können, oder in zukünftiger Erkenntnis, oder in der Schöpfung von etwas, das sie überleben und ihnen Ehre einbringen wird.“²³⁶

Ein negativer Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit geht vor allem von Reorganisationen aus. Diese werden oft als einschneidende Umbrüche erlebt und tragen in vielen Fällen zur Erfahrung einer biographischen Diskontinuität²³⁷ bei. Die Erfahrung von Diskontinuität machen natürlich auch Menschen, die den Beruf als Ganzes wechseln. Dabei erfahren sie zunächst auch Diskontinuität, die sich aber im späteren Verlauf wieder zur Erfahrung von Kontinuität verändern kann.²³⁸ Die beruflichen Ziele und deren Veränderung nach dem 45. Lebensjahr sind jedoch insgesamt noch wenig untersucht:

„Umfangreiche Forschung richtet sich dagegen auf persönliche Ziele im Alter. ... Danach lässt sich [...] ein eindeutiges Veränderungsmuster im Alter erkennen. Charakteristisch für dieses Muster ist die Verschiebung der Zielorientierung: Statt auf Wissenserwerb und Zukunftsperspektive sind die Ziele Älterer vermehrt auf Emotionsregulation und die Gegenwart gerichtet.“²³⁹

4.5.3 Die psychologische Sinn-Dimension von Arbeit

Die Überlegung, dass Arbeit auch und vor allem einen subjektiven Aspekt enthält, lässt sich an der Tatsache festmachen, dass die meisten Menschen eine Arbeit suchen, die zu ihnen passt, die also ihren Neigungen und Talenten entspricht, und die ihnen Entwicklungsmöglichkeiten bietet. „Arbeit hat mit Betroffenheit, mit Fähigkeit, mit Bestimmung zu tun.“²⁴⁰ Manchmal wird dieser Zusammenhang auch an die Frage gekoppelt, ob Arbeit Vergnügen oder Freude bereitet oder

234 Super 1953, S. 189

235 Vergleiche hierzu: Kleinbeck 1977, S. 345

236 Bühler 1969c, S. 21, unter Bezugnahme auf French.

237 Zum Umgang mit Unsicherheit und Diskontinuität siehe auch König 1993.

238 Raeder 2008, S. 221–222. – Möglicherweise wird aber, trotz der Veränderungen im Außen (Diskontinuität), die Wahl eines neuen Berufes als ein Festhalten an einer inneren Orientierung erlebt (Kontinuität). Genau dies ist eine wichtige Frage in Bezug auf den zu untersuchenden Personenkreis!

239 Bürger 2009, S. 1

240 Waaijman 2010, S. 17

nicht.²⁴¹ Gemeint ist hiermit kein oberflächlicher »Spaß an der Sache«, sondern eher Genugtuung oder Befriedigung. Dafür ist es aber wichtig, dass sich die Arbeit insgesamt an Werten orientiert und dass es in der konkreten Ausgestaltung der Arbeit zwischen dem einzelnen Subjekt und diesen Werten zu einer Art Vermittlung kommt. Ein wichtiger Wert liegt dabei in der Überzeugung, »etwas Gutes zu tun«. Etwas Gutes oder das Richtige zu tun ist „der Kern aller Werte und die Richtlinie aller Tugenden“²⁴². Menschen beziehen oft ihre Motivation aus der Überzeugung, das Richtige oder Gute zu tun.

Angesichts der Entfremdung und der immer mehr zunehmenden Arbeitsteilung kommt der passenden Arbeit eine wichtige Sinngebungsfunktion zu. In Bezug auf diese Sinngebung wird wahrgenommen, dass die Arbeit für viele Menschen eine neue Quelle von »Sinngebung« ist, die teilweise die frühere Funktion der Kirche übernommen hat.²⁴³ Diese Sinndimension in ihrer motivierenden Auswirkung ist vor allem auch dann gegeben, wenn Menschen sich in ihrer Arbeit mit einem größeren Ganzen verbunden wissen.²⁴⁴ Empirischen Studien zufolge ist die Überzeugung, mit der eigenen Arbeit einen Beitrag zu einem übergeordneten, sinnvollen Ganzen zu leisten, ein wichtiger Faktor in Bezug auf Arbeitsmotivation und demzufolge auch in Bezug auf Arbeitszufriedenheit. Sich als Teil eines sinnvollen Ganzen zu fühlen ist also wichtig für Menschen. „Eine derartige Sinngebung kann dazu führen, dass Mitarbeiter ihre alltäglichen Aufgaben aufmerksamer, sorgfältiger und sogar liebevoller erledigen.“²⁴⁵ Sinn und damit Motivation wird auch erfahren, wenn jemand in seiner Arbeit Entwicklungschancen sieht. Für eine gute Arbeitsmotivation ist es deshalb nötig, Mitarbeitern die Erforschung ihres eigenen „mentalens Raums“²⁴⁶ zu ermöglichen. Arbeit ist also insgesamt ein wichtiger Bereich des Lebens, denn von Form, Inhalt oder Qualität der Arbeit hängt für viele Menschen das Gefühl von Erfüllung und Befriedigung ab.²⁴⁷ Weil Arbeit so wichtig ist, berührt sie den Menschen und formt ihn auch: „Arbeit ist mehr, als sein Brot zu verdienen.“²⁴⁸ In diesem Verständnis dient Arbeit heute der persönlichen Entwicklung und Selbstverwirklichung sowie der (zunächst psychologischen) Sinnfindung. Aus diesem Grunde ist sie ein sehr wichtiger Einflussfaktor für die eigene Identität und auch Vitalität geworden. „Damit hat Arbeit sich aber auch zu einer Arena entwickelt, in der die eigene Identität und Vitalität auf einem viel tieferen Niveau auf dem Spiel stehen, als selbst Marx erwarten konnte.“²⁴⁹

241 Waaijman 2010, S. 17

242 Waaijman 2010, S. 19–20

243 Schröder 2010; unter Bezugnahme auf Klamer.

244 Vergleiche Utsch 2007, S. 282. – Utsch erwähnt diese Sinngebung im Zusammenhang mit Spiritualität.

245 Utsch 2007, S. 283

246 Waaijman 2010, S. 18

247 Siehe hierzu: Ganzevoort 2003a, S. 25

248 Arons 2010, S. 9

249 Kunneman 2002, S. 5. – Mit diesen Ausführungen zur psychologischen Sinn-Dimension von Arbeit wird bereits die Grenze zur Spiritualität berührt (siehe hierzu auch Kapitel 6.4).

4.6 Zusammenfassung

Zusammenfassung der Ergebnisse

In diesem Kapitel wurde insgesamt die psychologische Entwicklung beleuchtet. Es wurde danach gesucht, welche Aspekte oder Dynamiken eventuell für Führungskräfte (und damit auch für die vier Klienten, die an dieser Untersuchung beteiligt waren) und für deren spirituelle Entwicklung sowie für die Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit von Bedeutung sein können.

Mit dieser Suchrichtung wurden zunächst einige allgemeine Aspekte, aber auch verschiedene Konzeptionen der psychologischen Entwicklung beleuchtet (Kapitel 4.2 und 4.3). Besondere Aufmerksamkeit wurde dabei auf die Entwicklung von Vertrauen (nach Erikson, Kapitel 4.3.1), die Entwicklung der Identität (ebenfalls nach Erikson, Kapitel 4.3.2), des moralischen Urteils (nach Kohlberg, Kapitel 4.3.3) gelegt sowie auf den Prozess der Individuation (nach Jung, Kapitel 4.3.4). Wegen der besonderen Bedeutung für den so genannten »Zeitgeist« und für die Entstehung der alternativen spirituellen Bewegungen wurden auch verschiedene Aspekte der Humanistischen Psychologie einbezogen (Kapitel 4.3.5). Untersucht wurden auch verschiedene (Stufen-)Modelle zur psychologischen Entwicklung (Kapitel 4.3.6) und die Lebenslauf-Psychologie (Kapitel 4.3.7). Wegen des Lebensalters der Klienten wurde dann in einem gesonderten Kapitel die Entwicklung im mittleren Erwachsenenalter (Kapitel 4.4) beleuchtet, wobei vor allem die Einsichten zur Krisenhaftigkeit von Entwicklung einen wichtigen Beitrag zu dieser Untersuchung lieferten. Zusätzlich wurden auch berufspsychologische Aspekte untersucht (Kapitel 4.5), die vor allem mit den Aspekten Arbeitszufriedenheit (Kapitel 4.5.2) und Sinn-Dimension von Arbeit (Kapitel 4.5.3) ebenfalls für Führungskräfte von Bedeutung sind.

Als besonders informativ erwiesen sich die Stufenmodelle von Entwicklung, die aufzeigen, dass die menschliche Entwicklung in Phasen verläuft, die jeweils aufeinander aufbauen. Obwohl sich die einzelnen Entwicklungsmodelle voneinander unterscheiden, so stimmen sie doch darin überein, dass in den einzelnen Phasen oder Stufen der Entwicklung Menschen mit Entwicklungsaufgaben konfrontiert werden, deren Bewältigung einen deutlichen Einfluss auf den weiteren Lebenslauf hat. Beinahe alle Entwicklungstheorien betonen die Bedeutung von Spannungsfeldern, deren Polaritäten die Entwicklung möglich machen und unterstützen. Dabei kann es zu Krisen kommen, die als durchaus förderlich für die Entwicklung angesehen werden. Die Spannung zwischen den Polaritäten und die Krisenerfahrung werden beide in ihrer Bedeutung für die persönliche Entwicklung anerkannt.²⁵⁰ Vor allem in der Lebenslauf-Psychologie wird den Übergangsphasen zwischen den einzelnen Lebensphasen, in denen die Entwicklung oft leidvoll und krisenhaft verläuft, besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Für eine Untersuchung zur Entwicklung von Führungskräften ist der Übergang zum mittleren Erwachsenenalter besonders wichtig, weil sich in dieser Zeit anscheinend die Ziele für die zweite Lebenshälfte formen. Für diese zweite Lebenshälfte ist die

250 Verhofstadt-Denève 2001, S. 23

Entwicklung von Generativität besonders wichtig, bei der sich – im Zusammenspiel zwischen Innen und Außen – mit der Entwicklung des eigenen Selbst gleichzeitig auch der Blick auf das Wohlergehen anderer richtet. Eine andere Sichtweise, die die Lebenslaufperspektive ergänzt, betont die total zufallsabhängige (*aleatoire*²⁵¹) Seite von Entwicklungsprozessen. Diese Sichtweise bietet viel Raum für den Einfluss äußerer Ereignisse und betont so vor allem die Unvorhersehbarkeit des Lebenslaufes.²⁵² Als eine mehr ganzheitliche Sicht auf Entwicklungsprozesse, die sich von der rein materialistischen Sichtweise abgrenzt, ist die Humanistische Psychologie zu nennen, die bereits in den 1960er Jahren davon ausging, dass der Mensch als Ganzes mehr ist als die Summe seiner Teile, dass Entwicklung teleologisch ist und dass es letztendlich um Erfüllung geht. In der Humanistischen Psychologie, die sich viel mit dem Selbst beschäftigt hat, erscheint der Mensch deutlich als ein zielbewusstes und zielgerichtetes Wesen.

Obwohl sich viele Untersuchungen auf die Einflussfaktoren der Entwicklung und auf die Wechselwirkung solcher Faktoren richten, wird immer wieder auch darauf hingewiesen, dass es bei Entwicklung um die ganze Person geht. Sie bezeichnen Entwicklung darum auch als »Wachstum«, weil die Fähigkeiten einer Person zunehmen und diese Person „auf einem höheren Niveau“ funktioniert und „besser integriert ist“²⁵³. Wenn alle Einflussgrößen (bestimmende und selbstbestimmte) gut zusammenwirken, „dann entwickelt sich langsam ein Individuum, das sich bis zu einer gewissen Höhe seiner selbst bewusst werden kann“²⁵⁴. Menschen können sich ihrer selbst bewusst werden, ihrer Einschränkungen und Abhängigkeiten, aber auch der möglichen Alternativen, die ihnen für die Zukunft offenstehen. Auch wenn das Ziel von Entwicklung in den verschiedenen Konzeptionen nicht deutlich benannt wird, so geht es doch immer um höhere Entwicklungsstufen und darum, dass sich Entwicklung (teleologisch) auf diese hohen Stufen zubewegt. Auch wird in diesem Zusammenhang von einem menschlichen Instinkt gesprochen, der sich als Verpflichtung zur Kompetenz oder zur Meisterschaft (*Commitment to Competence or Mastery*) bemerkbar macht.²⁵⁵ Die Entfaltung der eigenen Fähigkeiten und die Verwirklichung des eigenen Potentials sind dann das Ziel der Entwicklung. Allerdings wird auch gesehen, dass ein deutlich formulierter Endpunkt die Gefahr birgt, dass es zu einer retrospektiven Konzeptbildung in Bezug auf Entwicklung kommt oder kommen kann. Zurückblickend werden dann Entwicklungsstufen und ihre typischen Merkmale abgeleitet. „Eine retrospektive Konzeption liefert damit ein geschlossenes Modell: geschlossen in Bezug auf Ziel und Richtung der Entwicklung.“²⁵⁶ Die Frage nach einem einheitlichen Endziel der Entwicklung wird deshalb insgesamt als schwierig angesehen. Denn vom Jugendalter bis hin zum späten Erwachsenenalter gibt es so viele mögliche Lebensläufe, wie es verschiedene Individuen gibt. Es ist schwierig, diese Vielfalt in eine einzige, allgemeingültige Entwicklungstheorie zu fassen. Aber auch eine zukunfts-gerichtete (prospektive)

251 *Aleatorisch*: vom Zufall abhängig (Fischer Lexikon 1976).

252 Breeuwsma 1993, S. 134

253 Mönks 1994, S. 1

254 Craeynest 2001, S. 44

255 Fiske Lowenthal 1977, S. 118

256 Breeuwsma 1993, S. 129

Theorie würde wohl nicht weiterhelfen, denn sie müsste eine im Prinzip „unendliche Anzahl von Lebensläufen“²⁵⁷ beschreiben und vorhersagen können.

Kritische Betrachtung der Ergebnisse

Um Entwicklungsprozesse zu verdeutlichen hat die Entwicklungspsychologie im Laufe ihrer eigenen Entwicklung immer mehr verschiedene Einflussfaktoren und immer mehr Wechselwirkungen einbezogen. Sie misst diesen Einflussfaktoren eine hohe Bedeutung bei. Anscheinend geschah die Theoriebildung dabei oft aus einem Abgrenzungsbedürfnis heraus, weil keine der vorherigen Theorien das Gesamtphänomen »Entwicklung« abdecken konnte. Die Darstellungen der einzelnen entwicklungspsychologischen Konzeptionen haben oft einen bestimmten Ausschließlichkeitscharakter und lesen sich infolgedessen als ein Entweder-oder. So entsteht der Eindruck, dass die Entwicklungspsychologie nicht beachtet, dass es sich bei den Einflussfaktoren meist nur um die Auswirkung einzelner Faktoren oder Facetten handelt. Die verschiedenen Faktoren – in überzeugenden Konzeptionen dargestellt – haben sicherlich in der einen oder anderen Weise einen Einfluss auf die Entwicklung einer Person, aber sie beleuchten immer nur einen ganz bestimmten Aspekt der psychologischen Entwicklung. Aus der Zusammenschau heraus ergibt sich jedoch eher die Perspektive des Sowohl-als-auch: Alle haben irgendwie Recht!

Möglicherweise als ein Ergebnis dieser Herangehensweise hat sich die Entwicklungspsychologie immer mehr auf die individualistische Vielfalt der Erscheinungsformen gerichtet, auf die schillernde Oberfläche – und damit auf die Außenseite des Phänomens »Entwicklung«. Der Schwerpunkt entwicklungspsychologischer Untersuchungen kam so immer mehr auf der Differenziertheit von Lebensläufen zu liegen statt auf universellen Aspekten wie letztendlicher Ursache, genereller Richtung oder vielleicht gemeinsamem (End-)Ziel von Entwicklung. Frühere Konzeptionen, die sich zu solchen universellen Aspekten äußerten, wurden als normativ (vorschreibend) abgelehnt, denn sie stimmten nicht überein mit der individuellen Vielfalt menschlicher Lebensläufe.

Es fällt auf, dass selbst bei der Einbeziehung des sozialen oder kulturellen Umfeldes die Herangehens- und Darstellungsweise insgesamt sehr materialistisch orientiert ist, auch wenn dies meist ungenannt bleibt. Diese Sicht- und Herangehensweise bekommt damit den Charakter eines Paradigmas, das im Hintergrund einen mehr oder weniger mächtigen Einfluss ausübt. Auf diese Weise entsteht der Eindruck, dass die Entwicklungspsychologie sich mit ihrer Konzentration auf materialistische und soziale Einflussfaktoren vom (aus spiritueller Sicht!) geistigen *Wesen* des Menschen und damit auch vom Wesentlichen seiner *geistigen* Entwicklungsprozesse entfernt hat.

Nirgendwo erwähnt wird in der Entwicklungspsychologie auch der Aspekt der »Berufung« eines Menschen für eine *bestimmte* Lebensaufgabe, der gerade in der Begleitung von Führungskräften immer wieder eine wichtige Bedeutung hat. Stattdessen wird die Entscheidungsfreiheit des Menschen betont, der sich – im Sinne der Selbstwirksamkeit – seine Ziele selbst setzt und sie dann

257 Breeuwsma 1993, S. 130; unter Bezugnahme auf Phillip und Olbrich.

verwirklicht. Eine Ausnahme bildet Bühler, die erwähnt, dass die Intentionalität der Entwicklung auf Erfüllung zielt²⁵⁸ und dass im Rückblick auf das gesamte Leben eine gewisse Direktive sichtbar werden kann.²⁵⁹ Bestimmte Begriffe der Humanistischen Psychologie wie »Selbstverwirklichung« oder »Selbstrealisation« weisen möglicherweise in eine spirituelle Richtung.

Für den in der Untersuchungsfrage zentral gestellten Aspekt des Vertrauens konnten vor allem im Entwicklungskonzept von Erikson wichtige Hinweise zur Entwicklung des Ur-Vertrauens gefunden werden. Allerdings bleibt die Frage offen, wie dieses Vertrauen sich späterhin eventuell noch weiterentwickeln kann. Es bleibt auch offen, wie Menschen ohne dieses erlernte Ur-Vertrauen sich späterhin in schwierigen Situationen des Lebens verhalten können oder ob sie dieses basale Vertrauen vielleicht doch noch – eventuell mit Hilfe von Spiritualität? – entwickeln können. Das für diese Untersuchung ebenfalls wichtige Stichwort der »inneren Sicherheit« wurde in der durchgesehenen Literatur nicht erwähnt. Es scheint, dass dieser Begriff noch keinen Eingang in den Diskurs der Entwicklungspsychologie gefunden hat. Wenn es um Entwicklung bzw. Weiterentwicklung geht, wird auch das Phänomen der »Angst« nicht aufgeführt, obwohl Angst doch gerade bei fehlendem Vertrauen eine Rolle spielen müsste und oft von Führungskräften benannt wird, wenn sie in Entwicklungskrisen sind.²⁶⁰

In der gesamten durchgesehenen Literatur zur psychologischen Entwicklung wird Spiritualität nicht als Einflussgröße oder Facette von Entwicklungsprozessen genannt, auch dann nicht, wenn es zum Beispiel um den Einfluss eines religiösen oder nicht-religiösen Elternhauses geht. Genauso wenig findet Spiritualität eine Erwähnung, wenn es um die treibenden Kräfte von Entwicklung geht.²⁶¹

Schlussfolgerungen

In keiner der entwicklungspsychologischen Theorien wurde eine Sicht auf Entwicklung als Ganzes bzw. auf das eigentliche Phänomen von »Entwicklung« dargestellt, ansatzweise jedoch durch die Humanistische Psychologie, die den gesunden Menschen im Blick hat. Stattdessen entstand immer mehr der Eindruck, dass die Entwicklungspsychologie – auch wenn es wahrscheinlich anders gewollt war – das Gesamtphänomen von Entwicklung *an sich* aus dem Auge verloren hat. Auf diese Weise bleibt die Frage offen, was Entwicklung nun eigentlich *wirklich* ist. Offen bleiben auch Fragen danach, wo der Ursprung von Entwicklung liegt, woher die Kraft für die persönliche Entwicklung kommt und vor allem die Kraft, die dazu nötig ist, die teilweise schwierigen Prozesse und Krisen zu absolvieren und zu einem für die Entwicklung positiven Ergebnis zu bringen. Mit

258 Vergleiche hierzu: Bühler 1969h, S. 346 – Hier kann so etwas wie Berufung (im spirituellen Sinne) erahnt werden, aber als Psychologin gibt Bühler dieser Aussage keinen transzendenten Hintergrund. So werden psychologische Begrifflichkeiten für Sachverhalte verwendet, die aus einem anderen Blickwinkel heraus durchaus als spirituell bezeichnet werden könnten.

259 Vergleiche hierzu: Bühler 1969e, S. 343

260 In der Begleitung von Führungskräften tauchen gerade im Zusammenhang mit ihrer persönlichen und spirituellen Weiterentwicklung immer wieder Ängste auf, die aber von der Entwicklungspsychologie nicht thematisiert werden. Zu dieser typischen »Wachstumsangst« siehe auch Kapitel 9.5.5.

261 Vergleiche hierzu: Holzhauer 1995, S. 344, aber auch *alle* anderen Autoren der durchgesehenen Literatur zur Entwicklungspsychologie. Auf die wenigen Ausnahmen wird im Rahmen der Spirituellen Psychologie eingegangen (Kapitel 7.2).

Blick auf die spirituelle Entwicklung erscheinen diese Fragen aber als wichtig; wir nehmen sie darum in die weitere Untersuchung mit auf.

Als sehr wichtig für die psychologische Entwicklung wurden insgesamt die Erkenntnisse in Bezug auf Stufen oder Phasen der Entwicklung, auf Grade der Reifung und insbesondere auch auf die Bedeutung von Spannungsfeldern und Krisen eingeschätzt. Diese Erkenntnisse greifen wir auf und werden sie als zusätzliche Orientierung bei der Literaturstudie zur spirituellen Entwicklung mit einbeziehen.

Die Untersuchungen der Entwicklungspsychologie widmen sich kaum der religiösen Entwicklung²⁶², auch der Begriff »Spiritualität« wird nirgendwo erwähnt²⁶³. Und doch wird mit einigen Sichtweisen oder Aussagen eine Grenze erreicht, an der es Berührungspunkte mit und Übergänge zur spirituellen Sichtweise von Entwicklung gibt. Viele psychologische Forscher haben die Zielorientierung des Menschen, die Zunahme von Fähigkeiten im Laufe der Entwicklung usw. in den Blick genommen. Nach Meinung der Humanistischen Psychologie ist der Mensch ein „teleologisches Wesen“²⁶⁴, das mehr oder weniger bewusst auf ein bestimmtes Ziel hinsteuert und dabei zunehmend sein in ihm angelegtes Potential entfaltet und verwirklicht. Manchmal wird dieses Streben auch als eine „progressive Zielorientierung“²⁶⁵ bezeichnet, die scheinbar verbunden ist mit einer starken inneren Verpflichtung zu Kompetenz oder Meisterschaft²⁶⁶. Manchmal wird ein Endziel der Entwicklung²⁶⁷ vermutet, das aber nirgendwo wirklich formuliert wird. Andererseits gibt es auch ein Plädoyer, das darauf drängt, der Unvorhersehbarkeit einer Entwicklung mehr Aufmerksamkeit zu widmen.²⁶⁸ In Bezug auf die Übergangsphase zum mittleren Erwachsenenalter bzw. auf die (wahrscheinlich später liegende) *Midlife*-Krise, wird zudem in eindringlicher Weise dargestellt, wie Menschen sich mit ihrer Endlichkeit und dem bewussten oder unbewussten Wunsch nach Unsterblichkeit auseinandersetzen. Die Rolle von Religion wird dabei zwar erwähnt, aber nicht weiter vertieft. Aus spiritueller Sicht könnten auch die Einsichten von Erikson zur Generativität und die Einsichten von Levinson zur Kreativität im fortgeschrittenen Alter als mögliche Versuche eingeschätzt werden, (doch noch) das hohe Ziel der Unsterblichkeit zu verfolgen.

Die Krisenzeiten des mittleren Erwachsenenalters laden ein zu einem Rückzug, der nötig ist, um diese Krisen zu bewältigen; spirituell betrachtet können dies Auszeiten sein, die auch der Entwicklung des spirituellen Selbst dienen. Spirituell erscheint auch die Überlegung, dass man mehr für die Gesellschaft tun kann, wenn man „mehr für sein Selbst tut und mehr von seinem Selbst ausdrückt“²⁶⁹. Betont wird auch, dass der Mensch in gewisser Hinsicht ein »zeitloses« Wesen ist, während er gleichzeitig den Bedingungen der Zeitlichkeit unterworfen ist. Manchmal

262 Vergleiche hierzu: Billmann-Mahecha 2003, S. 118

263 Vergleiche hierzu die Facetten der Entwicklung von Erwachsenen bei Holzhauer 1995, S. 344.

264 Vergleiche hierzu: Kovacs 1969, S. 145

265 Breeuwsma 1993, S. 103; unter Bezugnahme auf Chapman.

266 Fiske Lowenthal 1977, S. 118; unter Bezugnahme auf White.

267 Breeuwsma 1993, S. 103; unter Bezugnahme auf Kaplan, Kessen und Werner.

268 Breeuwsma 1993

269 Levinson 1979, S. 345

wird auch erwähnt, dass es darum geht, dem Menschen dabei zu helfen, „zu einer Ganzheit“²⁷⁰ zu integrieren. Auch diese Ganzheit kann spirituell gelesen werden.

Im Bezug auf die Grenze zwischen (Entwicklungs-)Psychologie und Spiritualität wurden die Erkenntnisse von Jung und von Maslow als besonders wichtig eingeschätzt, weil sie deutlich auch Raum für die transzendente Dimension lassen. Beide konnten hier nur kurz Erwähnung finden, es erscheint aber sinnvoll, sie an späterer Stelle, bei der Spirituellen Psychologie, noch einmal aufzugreifen (Kapitel 7.2.1 und 7.2.2).

Wichtig für die Grenze der Psychologie zur Spiritualität scheinen auch Parallelen zu sein, die insbesondere die Kennzeichen von psychologischer Entwicklung betreffen: Entwicklung ist eine aufsteigende Bewegung, die durch ein Begehren getrieben ist und – teleologisch – die Entfaltung von Potential beabsichtigt. Eine wichtige Parallele ist auch die Existenz von Spannungsfeldern²⁷¹, die die Entwicklung ermöglichen; in der Spiritualität ist dies das grundlegende Spannungsfeld zwischen Gott und Mensch. Zudem geben manche psychologische Sichtweisen auch Raum für die Unvorhersehbarkeit des Lebenslaufes, dem im Bereich der Spiritualität z.B. eine Berufungserfahrung entsprechen würde.

Insgesamt wurde deutlich, dass die psychologische Entwicklung ein hohes Ziel hat. Auch wenn dieses Ziel nicht klar herausgearbeitet wird, so geht es doch immer um hohe und höchste Stufen von Reifung. Auch scheint Entwicklung mit einem bestimmten »Drang« einherzugehen. Dieser Entwicklungsdrang wird in der Literatur zwar festgestellt, aber weiter nicht auf seine Entstehung hin untersucht.²⁷²

Diese Erkenntnisse und Schlussfolgerungen in Bezug auf die psychologische Entwicklung werden nun im nächsten Kapitel als zusätzlicher, bereichernder Fokus in die Untersuchung der spirituellen Entwicklung (Kapitel 5) einbezogen. Besondere Beachtung soll dabei die Zielorientierung von Entwicklung finden, mit ihrer Ausrichtung auf weiter und höher, aber auch die Stufen der Entwicklung, die krisenhaften Übergänge zwischen einzelnen Phasen oder Stufen, die hohe Bedeutung von Krisen insgesamt, sowie der besondere »Drang«, der anscheinend Entwicklung auslöst und in Gang hält. Wir werden uns jetzt also der spirituellen Entwicklung (zunächst aus christlicher Sicht) zuwenden und dabei diese Aspekte, die sich für die psychologische Entwicklung als wichtig herausgestellt haben, besonders beachten.

270 Levinson 1979, S. 437

271 Die Spannungsfelder in Bezug auf spirituelle Entwicklung werden wir in Kapitel 5.6 besprechen; noch deutlicher werden sie in der Spirituellen Psychologie (Kapitel 7.2) und in den eigenen Reflexionen zur spirituellen Entwicklung besprochen (Kapitel 8.2) sowie in den Reflexionen zur spirituellen Entwicklung von Führungskräften (Kapitel 9.3).

272 Möglicherweise findet dieser »Drang« eine Entsprechung in den Lebenstrieben (Freud) und im menschlichen Begehren (Lacan) oder liegt diesen sogar zugrunde. Denn in der langen Reihe der Entwicklungspsychologen lassen sich (aus spiritueller Sicht) auch einige Denker und Untersucher anweisen, die durch ihre Suchrichtung besonders auffallen: Da ist zunächst Freud zu nennen, der auf der Suche nach einer Art Ur-Prinzip war und dabei versuchte, ein einziges „alles umfassendes Prinzip zu identifizieren, das die Grundlage bildete für das Funktionieren der Psyche und der vielseitigen und allgegenwärtigen libidinösen Aktivitäten“ (Nawas 1986, S. 40). Diese Lebenstriebtriebe könnten in der spirituellen Entwicklung eine mögliche Entsprechung in dem Bedürfnis nach Freiheit bei oder in Gott finden. Die psychologischen Ausführungen von Lacan zum Begehren wiederum könnten eine Parallele finden im spirituellen Verlangen von Menschen nach Gott. Weil die Entwicklungspsychologie aber insgesamt die Spiritualität ausklammert, werden diese Einsichten nicht in ihrer möglicherweise *spirituellen* Bedeutung erkannt und reflektiert. Die Lebenstriebtriebe und das Begehren werden wir in dieser Untersuchung zwar nicht ausführlich behandeln können, aber sie begleiten uns, wenn wir uns im weiteren Verlauf mit der spirituellen Entwicklung (Kapitel 5) und insbesondere auch mit der Bedeutung des spirituellen Verlangens beschäftigen werden (Kapitel 5.2.2). Weiter wäre hier auch Jung zu nennen, der versuchte, die »mysteriöse« Psyche zu ergründen und mit dessen Tiefenpsychologie wir uns bereits kurz beschäftigt haben (Kapitel 4.3.4) und die wir im Zusammenhang mit der Spirituellen Psychologie noch einmal ausführlicher beleuchten werden (Kapitel 7.2.1).

5. Spirituelle Entwicklung aus christlicher Sicht

5.1 Einleitung

Spiritualität ist ein eigenartiges Phänomen, das sich in vielen verschiedenen Ausrichtungen und Formen darstellt, die oft sogar in einer bestimmten Spannung zueinander stehen.¹ In Bezug auf Spiritualität wird ein Unterschied gemacht zwischen gelebter Spiritualität einerseits und dem Nachdenken über Spiritualität andererseits, also zwischen Praxis und Theorie.² Spiritualität als Phänomen ist sehr alt, als akademische Disziplin ist sie dagegen noch sehr jung. Die akademische Spiritualitätsforschung beschäftigt sich mit der systematischen Erschließung des Phänomens »Spiritualität«.³ Das Ziel einer solchen Reflexion liegt darin, Gesetzmäßigkeiten zu entdecken, die für das geistliche Leben insgesamt als gemeingültig gelten können.⁴ Aber obwohl sich beim Vergleich spiritueller Formen viele Gemeinsamkeiten, bis hin zu Gesetzmäßigkeiten, entdecken lassen, ist jedes geistliche Leben immer sehr persönlich und damit auch individuell verschieden.⁵ Einerseits kennt also das geistliche Leben „Gesetzmäßigkeiten, die für alle Menschen gelten“, andererseits jedoch „sind die Seelen der Menschen unterschiedlicher als ihre Gesichter“.⁶ Und es scheint auch, dass es Unterschiede in der individuellen spirituellen Begabung gibt.⁷ Aus allen diesen Gründen wird in der Spirituellen Theologie durchaus auch die eigene spirituelle Erfahrung als Quelle der Erkenntnis akzeptiert.⁸

Neben der Untersuchung verschiedener konkreter Formen gelebter Spiritualität und spiritueller Traditionen gibt es in der Spiritualitätswissenschaft auch eine ausführliche Methodologie, die die verschiedenen Forschungszweige mit einem stabilen Fundament versorgt. Innerhalb dieser Methodologie gibt es verschiedene Herangehensweisen:⁹

1 Zu den Spannungen zwischen (spekulativer) Theologie und (gelebter) mystischer Erfahrung sowie zum angespannten Verhältnis von Askese und Mystik siehe: Dienberg 2000, S. 37. – Askese kann als eine willentliche Bemühung verstanden werden; bei Mystik geht es eher um ein passives Geschehen-lassen, also um die Initiative von der göttlichen Seite her. Auf diese Spannung werden wir auch in Kapitel 5.3.1 eingehen.

2 Siehe hierzu die Ausführungen bei Hegge 2007, S. 3.

3 Hegge 2007, S. 4; und weiter: „Die spirituelle Theologie hat sich entwickelt aus dem, was man früher asketische oder mystische Theologie nannte (mit leichten Verschiebungen).“ – Wünschenswert wäre, wenn Forschungsergebnisse, auch in Bezug auf vergangene Zeiten / Formen von Spiritualität, auf die heutige Zeit und die heutigen Formen übertragen würden. In den Niederlanden geschieht dies bereits seit einigen Jahren, wenn Vorträge oder Kurse zur Spiritualität in der modernen Gesellschaft gehalten werden. Das Titus Brandsma Institut in Nimwegen (Nijmegen, NL) ist in dieser Hinsicht einer der Vorreiter (siehe hierzu: Maas 2009a).

4 Hegge 2007, S. 4. – In der Entwicklungspsychologie (Kapitel 4) und in der Spirituellen Psychologie (Kapitel 7) werden Modelle von Entwicklung vorgestellt, die jeweils an bestimmte Namen gekoppelt sind. Dies wird im Zusammenhang mit der spirituellen Entwicklung anders gehandhabt, weil hier Namen einen anderen Stellenwert haben. Denn es geht bei der spirituellen Entwicklung nicht um verschiedene Modelle, die sich jeweils auf verschiedene Aspekte von Entwicklung richten würden, sondern es geht immer um ein und dieselbe Bewegung: um die Entwicklung des Menschen auf Gott zu.

5 Diese individuellen Aspekte finden in der geistlichen Begleitung die nötige Unterstützung (siehe hierzu auch Kapitel 10.6). – Obwohl es natürlich viele Berührungspunkte gibt, wird die geistliche Begleitung jedoch nicht der Spirituellen Theologie zugeordnet, sondern eher der Pastoraltheologie (siehe hierzu: Hegge 2007, S. 5).

6 Kluitmann 2009, S. 13

7 Siehe hierzu: Farias 2008, S. 169

8 Hegge 2007, S. 4. – In diesem Kapitel kommen überwiegend christliche Autoren zu Wort, von denen sich manche ausschließlich auf christliche Spiritualität beziehen, während einige ganz allgemein das Phänomen »Spiritualität« behandeln, auch losgelöst von einer bestimmten Religion. Dabei wird insgesamt deutlich, dass der Begriff »Spiritualität« zwar dem christlichen Kontext entstammt, dass das Phänomen »Spiritualität« jedoch nicht auf die christliche Religion beschränkt ist.

9 Entlehnt an: Titus Brandsma Instituut 1990, S. 7–9.

1. Die theologisch-kognitive Annäherung
2. Die asketisch-willensorientierte Annäherung
3. Die psychologisch-funktionalistische Annäherung
4. Die historisch-kontextuelle Annäherung
5. Die mystisch-prozessorientierte Annäherung

Die mystisch-prozessorientierte Annäherung hat vor allem den Prozess der Entwicklung und Umformung (Transformation) des Menschen auf Gott hin im Blick, um den es in dieser vorliegenden Untersuchung geht.

Bei der Ausarbeitung dieses Kapitels wurde zunächst von einem gängigen Verständnis des Begriffes »Spiritualität« ausgegangen: Spiritualität als „Beziehungsgeschehen zwischen Gott und Mensch“¹⁰. Im Laufe der Literaturuntersuchung, die eine Begegnung mit vielen verschiedenen Definitionsversuchen war, ergab sich immer wieder ein anderes Verständnis dieses Begriffs, bis am Ende der Begriff immer vager wurde und es zu einer Rückkehr zum Ausgangspunkt kam.

In dieser Untersuchung stehen nicht die vielfältigen Formen von Spiritualität im Blickpunkt, sondern die spirituelle *Entwicklung*. Etwas, das sich entwickelt oder wandelt, ist *lebendig*.¹¹ Der Aspekt »lebendig« ist ein wichtiges Kennzeichen der spirituellen Entwicklung. Deshalb werden wir uns in diesem Kapitel auch mit der Frage beschäftigen, ob es Konzepte von Spiritualität gibt, bei denen Entwicklung und Lebendigkeit im Zentrum stehen.¹² Es wird auch darum gehen, einen Begriff von Spiritualität zu entwickeln, der Haltungen ausdrückt, an denen Spiritualität abgelesen oder gemessen¹³ werden kann. Verfügen Menschen, die von sich sagen, dass sie spirituell sind, über bestimmte Haltungen, die ihre Lebensweise und ihre Entscheidungen beeinflussen? Eine Haltung wie zum Beispiel Vertrauen? Um zu einem Verständnis dessen zu kommen, worum es bei spiritueller Entwicklung geht, ist es deshalb sinnvoll, die vielfältigen und oft widersprüchlichen Erscheinungsweisen von Spiritualität so zu durchleuchten, dass hinter den äußeren Erscheinungsformen die eigentliche *Essenz* von Spiritualität sichtbar wird.

Die Erkenntnisse und Schlussfolgerungen in Bezug auf die psychologische Entwicklung (Kapitel 4) werden in diesem Kapitel als ein zusätzlicher, bereichernder Fokus einbezogen. Besondere Beachtung soll dabei die Zielgerichtetheit von Entwicklung finden, mit ihrer Ausrichtung auf weiter und höher, aber auch die Stufen der Entwicklung, die krisenhaften Übergänge zwischen einzelnen Phasen oder Stufen, die hohe Bedeutung von Krisen insgesamt, sowie der besondere »Drang«, der anscheinend Entwicklung auslöst und in Gang hält. Bei der Beschäftigung mit spiritueller Entwicklung (zunächst aus christlicher Sicht) werden wir diese Aspekte, die sich für die psychologische Entwicklung als wichtig herausgestellt haben, besonders beachten.

10 Waaijman 2001, S. 425–451. – Diesem Verständnis von Spiritualität werden wir uns im Verlauf dieser Untersuchung anschließen. Zu weiteren Definitionsmöglichkeiten siehe auch Kapitel 5.2.

11 Einer der Grundsätze von Kardinal Newman war: „Wachstum ist der einzige Beweis von Leben“ (Newman 1984, S. 65; unter Bezugnahme auf Scott).

12 Trotz der Beschäftigung mit spiritueller Entwicklung erscheint es für diese Untersuchung wichtig, auch genügend Spielraum für die Möglichkeit offenzuhalten, dass die beteiligten Klienten mit ihren Entwicklungsprozessen nicht spirituell sind. Ebenso soll Raum gegeben werden für die Möglichkeit, dass auch Menschen, die sich nicht in einem Entwicklungsprozess befinden, durchaus spirituell sein können.

13 Wobei der Begriff »messen« aus einem anderen, positivistischen Wissenschaftsverständnis stammt.

Im Zusammenhang mit der spirituellen Entwicklung werden wir uns zunächst dem Phänomen »Spiritualität« ausführlich zuwenden (Kapitel 5.2) und dabei auch verschiedene Versuche beleuchten, die unternommen wurden, um dieses Phänomen begrifflich zu fassen. Für diese vorliegende Untersuchung schließen wir uns dann der Definition von Waaijman an, dass Spiritualität das »Beziehungsgeschehen« zwischen Gott und Mensch ist.

Danach wenden wir uns verschiedenen Aspekten der gelebten Spiritualität im christlichen Kontext zu (Kapitel 5.3), wobei das Verständnis von Spiritualität im Laufe der Zeit mehrere Veränderungen durchlief (Kapitel 5.3.1). Mit Blick auf die vier Klienten wenden wir uns auch der so genannten »Laienspiritualität« zu (Kapitel 5.3.2) sowie dem Zusammenhang von Arbeit und Spiritualität (Kapitel 5.3.3). Der wichtigste Schwerpunkt dieses Kapitels gilt dann aber der spirituellen Entwicklung, die auf eine prozesshafte Weise Menschen auf Gott hin umformt (Kapitel 5.4). Vergleichbar mit der Literatur zu psychologischen Entwicklung weist auch die Literatur zur spirituellen Entwicklung verschiedene Stufenmodelle auf, bis hin zur Darstellung der Entwicklung als einer Spirale (Kapitel 5.4.3). In diesem Zusammenhang werden wir auch auf die Berührungspunkte zur Mystik eingehen (Kapitel 5.4.4). Ähnlich wie für die psychologische Entwicklung wird auch untersucht, welche Bedeutung Spannungsfelder (Kapitel 5.6) und Krisen (Kapitel 5.5) für die spirituelle Entwicklung haben. Weil es in den Begleitungsgesprächen oft auch um die Frage nach der eigenen Berufung geht, wurde zudem eine kurze Ausführung zur Berufung aufgenommen (Kapitel 5.7). Da wir insgesamt dabei immer wieder Parallelen mit der psychologischen Entwicklung begegnen werden, werden entsprechende Schlussfolgerungen hierzu in die Zusammenfassung (Kapitel 5.8) aufgenommen.

5.2 Das Phänomen und der Begriff »Spiritualität«

Der wohl schwierigste Abschnitt des Kapitels über spirituelle Entwicklung betrifft die vielen verschiedenen Versuche, das Phänomen »Spiritualität« zu definieren, Spiritualität also in klare Worte und in deutliche Formulierungen zu fassen. Verkürzt gesagt: Es gibt so viele Definitionen von Spiritualität, wie es Autoren gibt! Denn fast jeder Autor oder Denker hat eine eigene Vorstellung von dem, was Spiritualität ist, und versucht, diese Vorstellung in eine Art Definition zu fassen. Der Begriff »Spiritualität« leitet sich ursprünglich vom lateinischen *spiritus* (Geist) ab und wurde in moderner Zeit – über das französische *spiritualité* – in andere Sprachen übernommen. Die Begriffsgeschichte von Spiritualität wäre ein eigenes Kapitel wert, jedoch haben sich viele andere Autoren hiermit bereits ausführlich beschäftigt¹⁴ und auch die Verwendung der Begriffe »Spirit« (Geist) und »Spiritualität« innerhalb der Philosophie reflektiert¹⁵.

14 Siehe hierzu: Dienberg 2007a, S. 17–25; ausgehend vom Phänomen und Begriff der »Frömmigkeit« geht Dienberg hier ausführlich auf den Ursprung und die Begriffsgeschichte von »Spiritualität« ein.

15 Siehe hierzu: Solomon 2002, S. 8–12; im ersten Kapitel gibt Solomon eine ausführliche Darlegung, wie diese Begriffe in der Philosophie benutzt wurden und wie sie sich im Laufe der Zeit verändert haben.

Bei einer eingehenden Beschäftigung mit dem Phänomen »Spiritualität« zeigt sich, dass Spiritualität in ihren vielen verschiedenen Formen und Ausprägungen enorm divergierend ist und – vielleicht darum? – auch zu vage bleibt, um sie wirklich exakt definieren zu können.¹⁶ Deshalb wird die Frage, was Spiritualität eigentlich ist oder beinhaltet, von jedem anders beantwortet. „Weder Fachleute noch ‘Laien’, weder vorwissenschaftliches, gefühlsmäßiges Erfassen noch wissenschaftliche Erkenntnis geben eine übereinstimmende Antwort.“¹⁷ So sehr wir uns auch klare Definitionen wünschen, es ist offensichtlich, dass sich zwar nicht die Ausdrucksformen, wohl aber das *Wesen* von Spiritualität den menschlichen Definitionsversuchen entzieht. Trotz aller Versuche, das Phänomen »Spiritualität« in Worte und Definitionen zu fassen, ist es also anscheinend nicht vollständig zu erfassen und damit letztlich un-fassbar.¹⁸

In Bezug darauf, was Spiritualität eigentlich ist, lassen sich in der Literatur mehrere verschiedene Auffassungen finden. Auf den ersten Blick erscheint der Begriff Spiritualität von der christlichen Lehre »okkupiert« zu sein.¹⁹ Der Begriff »Spiritualität« entstammt zwar dem christlichen Kontext, jedoch nur als Wort, nicht als Phänomen. Spiritualität ist „keine Erfindung der Christen“²⁰, denn Spiritualität gibt es auch in allen anderen Religionen oder religiösen Bewegungen – und auch außerhalb. Genau aus diesem Grund hat die Spirituelle Theologie eine wichtige Bedeutung für das ökumenische Gespräch zwischen den christlichen Konfessionen und für den Dialog mit anderen Religionen.²¹ Entsprechend dem Sendungsauftrag in den Evangelien wird manchmal ein vergleichbarer Sendungsauftrag auch für die Spiritualität formuliert: „Christliche Spiritualität hat implizit einen missionarischen Auftrag.“²²

Es gibt Definitionen, die ziemlich genau festlegen, wie Spiritualität auszusehen hat, und die auf diese Weise wenig Spielraum lassen für individuelle Ausprägungen. Diesen eher engen Definitionen steht eine moderne Sichtweise von Spiritualität gegenüber, die – entsprechend dem Motto: Der Heilige Geist weht, wo er will²³ – alles oder fast alles zulässt. In solchen weitgefassten Definitionen geht es dann auch nur noch selten um Gott oder den Heiligen Geist, eher werden Begriffe gewählt wie Transzendenz, Großes Ganzes oder Einheit. Es gibt also viele verschiedene Umschreibungen und Definitionen des Phänomens »Spiritualität«²⁴, wobei jedes Unterscheidungs-

16 Siehe hierzu: Hense 2013, S. 1

17 Waaijman 1992, S. 7

18 Dies liegt m.E. auch an dem Interpretations-Spielraum, den ein jeder Begriff offenlässt. Worte, die ein Autor für seine Definition benutzt, werden von einem Leser möglicherweise anders verstanden als vom Autor selbst. Beispiele hierfür mögen Begriffe sein wie: Wirklichkeit – Absolute Wirklichkeit – Wahrheit – Realität – letzte Realität – Innenseite, Zentrum oder Kern einer Person – Erfahrung – Verbundenheit – Totalität des Lebens – Höheres Bewusstsein – Zeitgeist ... und so weiter. An späterer Stelle werden wir bei Wilber (Kapitel 7.2.6) sehen, dass es verschiedene Niveaus von Erfahrung und Entwicklung gibt, die auch das Verstehen beeinflussen – was dazu führt, dass Menschen, auch wenn sie offensichtlich über dasselbe sprechen, doch verschiedene Dinge meinen. Dies kann Gespräche (nicht nur über spirituelle Erfahrung oder Entwicklung) anstrengend machen.

19 Inzwischen gibt es auch andere, alternative Betrachtungsweisen (siehe Kapitel 6), bis hin zu einem psychologisierten Verständnis von Spiritualität (siehe hierzu Kapitel 6.4).

20 Dahlgrün 2009, S. 1

21 Hegge 2007, S. 5

22 Dienberg 2007a, S. 45

23 Hegge 2007, S. 5–6. – Diesem Pluralismus, der in der heutigen Zeit sehr verbreitet ist, werden wir in Kapitel 6 begegnen.

24 Jongh 2006b, S. 4. – Bei der eigenen Literaturrecherche wurden insgesamt 123 (!) verschiedene Definitionen oder

kriterium – vor allem angesichts der vielfältigen Erscheinungsformen von Spiritualität – seine Berechtigung hat. „Man könnte sogar sagen: Jeder hat seine eigene Spiritualität.“²⁵ Für diese explorierende Untersuchung zur spirituellen Entwicklung von Führungskräften erscheint es wichtig, einen weiten Begriff von Spiritualität zu benutzen, ohne ihn aber zu einem »Container«-Begriff verkommen zu lassen. Bei aller Offenheit und Weite des Begriffes wird in dieser vorliegenden Untersuchung von einem *substanziellen* Religions- und Spiritualitätsverständnis ausgegangen, also davon, dass Gott als Realität tatsächlich existiert.

5.2.1 Spiritualität als Haltung oder Fähigkeit²⁶

Einige Versuche, Spiritualität zu verstehen und zu definieren, beziehen sich auf bestimmte Haltungen oder Einstellungen, denn die Art und Weise, wie wir erleben und erfahren, wird durch innere Haltungen oder Einstellungen bestimmt. Spiritualität kann dann gesehen werden als eine Haltung,

„die an der einen Seite an Glaube und Religiosität grenzt (aber viel diffuser ist) und an der anderen Seite an Lebenskunst grenzt (aber viel transzendenter ausgerichtet ist); eine Attitude, die intensiv oder sporadisch sein kann, die je nach Lebensphase verschieden sein kann [...]“. ²⁷

Spiritualität kann nicht nur als eine bestimmte Haltung angesehen werden, sondern sogar als eine *Grund*-Haltung des Menschen. Spiritualität ist dann „alles, was zu einer Entwicklung dieser Grundhaltung beiträgt, mit der Menschen im Leben stehen und die einfärbt, was von ihnen ausgeht und was sie mit nach innen nehmen“²⁸. Andererseits kann auch der religiöse Glaube als eine solche Grundhaltung verstanden werden. Glauben ist dann die „Grundhaltung, aus der heraus man schaut, denkt, handelt und spricht“²⁹. Im Zusammenhang mit einer solchen Grundhaltung liegt es dann auch nahe, Spiritualität als eine Fähigkeit zu sehen, nämlich die „Fähigkeit, uns mit etwas zu verbinden, das größer ist als wir selbst, und in der Welt dienstbar zu sein“³⁰.

Aspekte von Definitionen gefunden. Bei weitergehender Recherche würden sich sicher noch mehr finden lassen.

25 Hegge 2007, S. 3

26 Definitionsversuche von Spiritualität wie »Erfahrungsweg«, »Entwicklung« und »Umformung« sowie »Sehnsucht« und »Verlangen«, die sich auf die mehr prozesshaften Aspekte von Spiritualität beziehen, werden in Kapitel 5.2.2 und 5.4 besprochen.

27 KASKI 2003, S. 9

28 Maas 2009a, S. 2

29 Huijink 2009

30 Neal 2005, S. 268; in Anlehnung an Hawley sieht Neal das menschliche Leben als zusammengesetzt aus vier verschiedenen Aspekten: physisch, mental, emotional und spirituell.

5.2.2 Spiritualität als Sehnsucht oder Verlangen

Spiritualität ist immer mit einer Suchbewegung verbunden, die aus einer Sehnsucht entsteht und ihren Antrieb aus dieser Sehnsucht bezieht. Grundlage jeder Sehnsucht aber ist ein Defizit, ein Mangel³¹, der sich aus dem Getrenntsein von Gott ergibt. Oft werden die Begriffe »Verlangen« und »Begehren« zwar vermischt und verwechselt, aber „Verlangen ist mehr als Mangel und Begehren“³². Mangel kann behoben werden, ein Begehren kann kurzzeitig erfüllt und befriedigt werden; wenn man jedoch seinem Verlangen nachgibt, wird es eher stärker. Beginnend mit einer gewissen Unzufriedenheit, die typisch für die Anfangsphase zu sein scheint, ist es dieses Verlangen, das Menschen den spirituellen Weg suchen und betreten lässt und das ein Fortschreiten auf dem manchmal mühsamen Weg ermöglicht. In seinem Verlangen ist der Mensch jedoch kein isoliertes und rein auf Spiritualität ausgerichtetes Subjekt. Dieses Verlangen drückt sich auf vielerlei Weise aus und „arbeitet mit vielen Bildern, die in hohem Maße auch sozial und kulturell bestimmt sind“³³. Verlangen äußert sich also oft nicht direkt als aufs göttliche Ziel bezogen, sondern ist oft verborgen in Wunsch- und Traumbildern, die sich melden, aber möglicherweise immer wieder verdrängt werden:

„Verlangen und Lebenstraum sind zwei Seiten derselben Sache. Das Verlangen ist die ständige, oft nicht einmal bemerkte Erfahrung, dass wir nicht fertig sind und dass aus uns mehr werden kann. Der Traum ist dann eine mehr bewusste Form, in die sich dieses Verlangen kleidet. ... Beide, Verlangen und Traum, sagen uns ununterbrochen, dass unser Leben nicht vergeblich sein darf. Es fragt um Vollheit, Erfüllung, Kraft und Zukunft.“³⁴

Wenn das Verlangen und damit die Suche abnehmen, sind Menschen in ihren Erfahrungen und damit auch in ihren Berichten weniger »frisch«. In Krisenzeiten wird das Verlangen, falls es eingeschlafen war, bei vielen Menschen wieder wach; dann bekommt der tiefe und oft unbewusste Lebenstraum eine neue Chance, bewusst wahrgenommen und vielleicht in der nächsten Lebensphase Realität zu werden. Der Versuch, dem Verlangen selbst auf die Spur zu kommen, führt dann zur *Quelle* dieses Verlangens. Ob diese Quelle nun bei Gott (außen) oder in der eigenen Seele (innen) vermutet wird, diese Quelle zu suchen „ist der Weg zum eigenen Geheimnis“³⁵. Wenn man sich diesem Verlangen überlässt, „entsteht ein Mensch, der ´weiß“³⁶, der in spiritueller Hinsicht über Erfahrungskennntnis verfügt.

31 Dienberg 2007a, S. 5

32 Andriessen 1992, S. 83

33 Hoogen 2008, S. 56–57

34 Andriessen 1992, S. 7

35 Andriessen 1992, S. 83

36 Andriessen 1979, S. 92

5.3 Aspekte gelebter Spiritualität im christlichen Kontext

Die im vorigen Abschnitt beschriebene Vielfalt an Definitionen bezog sich vor allem auf die Versuche *christlicher* Autoren, das Phänomen »Spiritualität« zu fassen. Verkürzt ausgedrückt bedeutet der Begriff Spiritualität auf christlichem Hintergrund so viel wie geistliches Leben, geistliche Lebensform oder Leben aus dem Heiligen Geist.³⁷ Christlicher Glaube leitet sich aus seinem Christus-Bezug ab und ist dabei klar auf einen personalen Gott, als Gegenüber des Menschen, und auf die (göttliche) Person von Jesus Christus ausgerichtet. Dies kann auch für die Spiritualität so verstanden werden und für die eigene spirituelle Identität.³⁸ Um mehr Klarheit in den Spiritualitätsbegriff zu bringen, wird versucht, christliche Spiritualität über ihre verschiedenen Dimensionen zu erfassen, die aber alle untereinander in Beziehung stehen. Diese Dimensionen sind:³⁹

1. Hingabe an Gott
2. Persönliche Beziehung zu Jesus Christus
3. Solidarität mit dem Nächsten
4. Versöhnung mit Um- und Mitwelt
5. Sich der Führung des Heiligen Geistes überlassen

Und erst „wo diese fünf Dimensionen des geistlichen Lebens in das je eigene Leben übersetzt werden, handelt es sich um christliche Spiritualität“⁴⁰. In der christlichen Spiritualität ist die spirituelle Grundhaltung des Menschen an den religiösen Glauben, also an religiöse Inhalte gekoppelt. Aus dem christlichen Gottes- und Menschenbild⁴¹ und dem Verständnis der Beziehung zwischen Gott und Mensch kann Spiritualität dann auch folgerichtig als ein Beziehungsgeschehen aufgefasst werden. Der Mensch kann offensichtlich etwas für seine Gottesbeziehung tun. Denn trotz der unterschiedlichen (kontemplativen oder aktiven) Ausrichtungen ist allen Formen von christlicher Spiritualität gemeinsam, dass sie etwas mit Einübung zu tun haben und so den religiösen Glauben an ein spirituelles *Tun* binden: beten, meditieren, fasten, aktive Nächstenliebe praktizieren usw.

5.3.1 Veränderungen im Spiritualitätsverständnis

Spätestens seit dem Mittelalter⁴² gingen Theologie und Mystik getrennte Wege, was bedeutet, dass die christliche Theologie – an Universitäten – nicht länger auf der Basis eigener mystischer Erfahrungen betrieben wurde. Stattdessen setzte die akademische Theologie zunehmend auf Ratio-

37 Hegge 2007, S. 1–2

38 Benedikt XVI (Papst) 2008, S. 85; unter Bezugnahme auf Paulus.

39 Hier verkürzt dargestellt; für eine ausführliche Darstellung siehe: Schulte 2000, S. 187–189.

40 Schulte 2000, S. 189

41 Zum jüdisch-christlichen Menschenbild siehe das Kapitel 'Die menschliche Wirklichkeit' bei Waaijman 2005, S. 138–149.

42 Möglicherweise im Zusammenhang mit der Entstehung des cartesianischen Weltbildes mit seinem Fokus auf »Ich« und »Denken«.

nalität. Dies hatte Auswirkungen auch auf die Spiritualität, die sich nun zunehmend der Theologie zuordnete und so ihr Selbstverständnis von den dominanten theologischen Konzepten ableitete. Dies änderte sich erst, als man zu Beginn des 20. Jahrhunderts begann, Spiritualität „vom Menschen aus“ zu verstehen und sie als Möglichkeit von „Wachstum und Entwicklung“⁴³ zu sehen. Spiritualität und auch Mystik gehören aus dieser Sicht zu den grundsätzlichen „menschlichen Möglichkeiten“ und haben damit einen „induktiven Aspekt“⁴⁴.

Das Spiritualitätsverständnis unterlag jedoch seit den 1960er Jahren, also in den letzten 50 Jahren, noch einmal enormen Veränderungen. Es kann von verschiedenen Bewegungen gesprochen werden, die als regelrechte „Wellen“⁴⁵ einander ablösten. Beeinflusst durch den jeweils vorherrschenden Zeitgeist kannte auch die Spiritualität eine existentielle Welle sowie eine soziale, eine psychologische und nun eine pluralistische Welle.⁴⁶ Durch diese Veränderungen wurden auch die mehr weltlichen Dimensionen wie Gesellschaft und Politik in das spirituelle Denken einbezogen.⁴⁷

In der psychologischen Welle wurde insgesamt eine Ausrichtung der Spiritualität auf das Individuum hin vorgenommen: „Achtsamkeit für die Selbstwerdung im christlichen Glauben.“⁴⁸ Vor allem in Bezug auf diese Individualisierung wird jedoch auch auf die Gefahr hingewiesen, dass Glaube und Spiritualität eine gewisse Beliebigkeit bekommen und damit die „Verbindlichkeit in der Glaubengemeinschaft“⁴⁹ verloren geht. Denn christliche Spiritualität ist – so individuell sie auch ist – nicht ohne Gemeinschaft denkbar.⁵⁰ Jedoch wird, auch wenn von der Spiritualität einer Gemeinschaft oder eines Ordens gesprochen wird, eine solche Spiritualität immer von Einzelnen getragen und gelebt, also von Individuen. Aus dieser Sicht gibt es keine generelle Spiritualität von Gemeinschaften, sondern immer nur eine Spiritualität von Personen *in* Gemeinschaften.

Die christliche Spiritualität kennt viele Strömungen, traditionelle Schulen, aber auch moderne Bewegungen. Die einzelnen Strömungen von Spiritualität können in ihrem Verhältnis zueinander besser verstanden werden, wenn man zum Beispiel etablierte spirituelle Schulen oder Traditionen unterscheidet von relativ radikalen Gegenbewegungen und diese wiederum von Bewegungen der Laienspiritualität.⁵¹ Diese Strömungen oder Pole stehen in einer gewissen Beziehung zueinander, die durch fließende Übergänge, aber auch durch eine bestimmte Spannung gekennzeichnet ist. Gegenbewegungen entstehen, wenn die etablierten Schulen oder Traditionen zu viele Kompromisse eingehen, zu weltlich werden und sich so von ihrem ursprünglichen Impuls entfernen. Stifter oder Begründer einer dann entstehenden Gegenbewegung sind meist charismatische Menschen, die zurück zu den Wurzeln wollen und sich dabei durch eine bestimmte Radikalität auszeichnen. Andere Erneuerungsbewegungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie den tradierten Glauben in einer Form leben wollen, die mehr zu den Menschen der gegenwärtigen Zeit passt.⁵²

43 Steggink 1985, S. 54

44 Steggink 1985, S. 54

45 Zu diesen Wellenbewegungen siehe Schulte 2000, S. 181–182.

46 Siehe hierzu: Schulte 2000, S. 183–187

47 Vergleiche hierzu: Schulte 2000, S. 187

48 Schulte 2000, S. 187

49 Schulte 2000, S. 187

50 Vergleiche: Dahlgrün 2009, S. 1

51 Ausführlich dargestellt in: Waaijman 2001, S. 9–288.

52 Siehe hierzu auch Bocken 2015; mit Ausführungen zu neuen Formen der christlichen Spiritualität in einem säkularen

5.3.2 Laienspiritualität

Neben ausgiebigen theoretischen Versuchen, das Phänomen »Spiritualität« durch Reflexion zu erfassen, gibt es – als Basis jeder Theorie – eine weite und umfassende gelebte Praxis der Spiritualität. Diese Praxis lässt sich unterteilen in die rein spirituelle Praxis (wie beten, fasten, Almosen geben, Seelsorge usw.) und in eine Spiritualität des alltäglichen Lebens und Arbeitens (die so genannte Laienspiritualität). Das Christentum hat jedoch in seiner Geschichte eine Tradition entwickelt (Glaubenslehre, Liturgie, Kirche als Institution ...), in der lange Zeit wenig Raum war für eine Spiritualität »normaler« Menschen. Spiritualität fand in Klöstern, Ordensgemeinschaften und in klerikalen Kreisen statt. Seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts sind deutliche Anzeichen erkennbar, diese Tendenz zu überwinden, allerdings sind diese Versuche anscheinend mit dem Phänomen verbunden, dass nicht das alltägliche Leben geistiger, sondern dass die Spiritualität weltlicher wurde. Hier berühren wir wieder die Frage, ob Religiosität und Spiritualität zusammengehören oder nicht, und je nachdem, wie man diese Frage beantwortet, hat dies Auswirkungen auf das Verständnis von Laienspiritualität:

„Aus Sicht der gefestigten Religionen wird das Elementar-Religiöse der Laienspiritualität weltlich erscheinen: Die existenziellen Erfahrungen rund um Geburt, Liebe und Sterben müssen erst in eine religionsgebundene Sprache übertragen werden, bevor sie als religiös erkannt werden.“⁵³

Bereits seit den Anfängen des Christentums wurde betont, wie wichtig es ist, nicht aus der Welt zu flüchten, sondern *in* der Welt zu leben und dort seiner Verantwortung nachzukommen, „in der Stellungnahme zu den Problemen und Fragen der Gegenwart“⁵⁴. Trotzdem war Laienspiritualität viele Jahrhunderte lang eine eher unbedeutende und unbeachtete Erscheinung, eine Tatsache, die deutlich das „hierarchische Modell der Kirche für das Apostolat“⁵⁵ widerspiegelt. Spiritualität fand im Kloster statt, aber nicht im alltäglichen Leben und Arbeiten. Vor allem die katholische Kirche hat in ihrer langen Geschichte eher das religiöse Spezialistentum bevorzugt und gefördert. Damit fand eine Abwertung der Laienspiritualität statt, obwohl die Spiritualität der so genannten »Laien« vor allem in den Anfangszeiten des Christentums eine wichtige Rolle gespielt hat.⁵⁶

Seit den 1960er Jahren bekommt die Spiritualität der Laien zunehmend mehr Bedeutung, vor allem auch angesichts der Tatsache, dass viele Klöster aufgelöst werden und es immer weniger Priester gibt. Ein wichtiges Argument für die Anerkennung von Laienspiritualität ergibt sich aus der Sichtweise, dass Laienspiritualität ein wesentlicher Teil der Struktur von Spiritualität insge-

oder post-säkularen Kontext. – Das Titus Brandsma Institut (Nimwegen, NL) bietet ab 2015 eine Fortbildung an, die sich auf die Entwicklung »gesellschaftlicher Spiritualität« (*maatschappelijke spiritualiteit*) richtet.

53 Waaijman 2001, S. 425

54 Dienberg 2007a, S. 44; unter Bezugnahme auf Clemens von Alexandria.

55 Jongh 2006b, S. 7.

56 Dahlgrün 2009, S. 90

samt ist.⁵⁷ Bereits zu Beginn des Nachdenkens über Laienspiritualität tauchte die Überlegung auf, dass es drei religiöse Grundtypen von Menschen gibt:

1. Die „Entrückten oder Beschaulichen“, „die aus der Welt gehen, um zu Gott zu kommen.“
2. Die „Priester, die Seelsorge üben [...], die Christus denen bringen, die ihn in die Welt einführen. Es sind die eigentlichen Mittler zwischen der Masse der Gläubigen und Gott.“
3. Die „Menschgewordenen oder Laien“, „die in die Welt gestellt sind und ihr Gott bringen.“⁵⁸

Laien stehen der Welt und dem normalen Leben wesentlich näher als Priester und Mystiker. Von ihnen werden dann auch die aktuellen Fragen formuliert, auf die Theologen eine Antwort zu finden versuchen.⁵⁹ Die Theologie hatte es jedoch nicht leicht mit den Laien, die zunehmend selbstbewusster wurden:

„Denn man behandelt zwar ausgiebig die Frage des Apostolates der Laien und stellt sie heraus, aber ohne die Frage ihrer Spiritualität als Ganzes zu erörtern, das heißt die Frage, worin ihre 'Mystik', ihre Bereitschaft, Zeugnis zu geben, besteht, und sogar die gewagte Frage der Art ihres religiösen Denkens, das heißt ihrer besonderen Art, Aszeten, Mystiker, Apostel und Theologen zu sein.“⁶⁰

Grundlage der Laienspiritualität ist die Lebenserfahrung von Menschen. Laien sind »Experten« des Lebens, in dem Sinne, dass sie Situationen und Krisen bewältigt haben und durch schwierige Phasen hindurchgegangen sind. Sie sind ihren Weg gegangen und haben Erfahrungen gemacht und verarbeitet. Dieses Weg-Element (mit seinem teleologischen Aspekt) ist für das Verstehen von Laienspiritualität von ausschlaggebender Bedeutung.⁶¹ Inzwischen haben emanzipierte Laien gelernt, ihrer eigenen, *primordialen*⁶² Spiritualität Ausdruck zu verleihen und wollen zudem gesehen und wahrgenommen werden. Viele weisen es darum auch ab, als »Laien« beschrieben zu werden, weil der Laie (im umgangssprachlichen Verständnis) gegenüber dem Professionellen einen zweiten Rang einnimmt. Laienspiritualität will heute ernst genommen und als vollwertig anerkannt werden – nicht unter, sondern neben der Spiritualität von Klöstern oder Klerikern.⁶³

57 Alvarez 1958, S. 97. – Eines der ersten Bücher über Laienspiritualität wurde von Alvarez geschrieben, einer Frau, die sich selbst als »einfache« Katholikin bezeichnet und sich (zumindest vom Ton her) den Klerikern oder Theologen unterordnet, die dann aber zu sehr selbstbewussten Überlegungen und Darstellungen übergeht.

58 Alvarez 1958, S. 98

59 Vergleiche: Alvarez 1958, S. 126–127. – Der Laie kann dabei seine Rolle als „Spürhund“, als „Pseudopriester“ und als „Frömmler“ ausüben (Alvarez 1958, S. 126, 129, 257). Theologen kommen in diesem kleinen, aber aussagefähigen Schema *nicht* vor!

60 Alvarez 1958, S. 40

61 Zur Laienspiritualität insgesamt siehe Waaijman 2001, S. 21–46; zur Spiritualität des Lebenslaufs siehe Waaijman 2001, S. 38–45.

62 Es gibt eine Spiritualität *vor* jeder ausgeprägten, praktizierten und gelebten Spiritualität, eine *primordiale* Spiritualität, die etwas mit dem Leben »normaler« Menschen zu tun hat und die auch Menschen berührt, die nicht kirchlich orientiert sind. *Vor* kann dabei sowohl zeitlich als auch inhaltlich verstanden werden.

63 Vor allem die heutigen Publikationen zu »Management und Spiritualität« oder zu »Dienender Führung« können als

Laien haben – theologisch gesehen – ein „geringes Gepäck“, bei ihnen geht es eher darum, „im Leben zu lesen und das fließende Rätsel zu erfassen, das in und außer uns auftaucht und unsere Aufmerksamkeit erreicht“⁶⁴. Wurde früher dieses geringe theologische »Gepäck« benutzt, um auf Laienspiritualität herabzuschauen, so wird heute auch gesehen, dass dies bestimmte Vorteile hat, denn zu viel Wissen kann den Zugang zur Forschung und zur Quelle direkter religiöser Erfahrung erschweren.⁶⁵ Gelehrtheit steht auf diese Weise in Opposition zu einer Denk- und Forschungsweise, die sich vital aus der Quelle der eigenen Erfahrung nährt. Damit gehört diese „sicher nicht subjektive, aber vitale Art zu denken zum Wesen der Religion“⁶⁶. Laienspiritualität ist also durchaus mit einer Reflexion verbunden, die in die Tiefe der eigenen Erfahrung führt.⁶⁷ Eine eigenständige Laienspiritualität ist schon deshalb berechtigt, weil jede Lebensphase den Menschen mit Gott in Berührung bringen kann.⁶⁸ Sie bezieht die konkreten Lebensumstände der Menschen mit ein und sieht genau diese Umstände als den geeigneten Weg zur eigenen Heiligkeit.⁶⁹ Und nicht nur das: Laienspiritualität wird auch in ihrem Beitrag zur Heiligung der Welt gewürdigt.⁷⁰ Denn die Heilsgeschichte (Gottes mit den Menschen) findet immer in einem persönlichen Leben statt, in der Biographie von konkreten Personen und in konkreten Umständen. Geistliches Leben ist immer „biographisches Leben“, deshalb beginnt inzwischen auch die Theologie „biographisch zu denken“⁷¹, auch wenn dies manchmal noch ungewohnt erscheint. Die persönliche Nachfolge von Christus wird so zum „authentischen Ort der Theologie“⁷².

Verstärkt durch die Impulse des II. Vatikanischen Konzils wurde in den letzten Jahrzehnten versucht, Laienspiritualität in ihrer Eigenheit zu erfassen und zu beschreiben und ihre Position gegenüber der tradierten monastischen und klerikalen Spiritualität zu verbessern.⁷³ Wurde früher die Gottesbeziehung in der Innerlichkeit der Abgeschiedenheit gepflegt, so wird heute die Gottesbeziehung eher *relational* verstanden, als Teil der Beziehung zu anderen Menschen und damit als Teil des alltäglichen Lebens. Der Dialog mit Gott findet nämlich (auch) im Alltag statt.⁷⁴ Laienspiritualität kann auf diese Weise mitten in der Welt, in den alltäglichen Handlungen und Verrichtungen zum „beseelenden Faktor“⁷⁵ werden.

ein bewusster Ausdruck von Laienspiritualität verstanden werden.

64 Alvarez 1958, S. 14

65 Vergleiche: Alvarez 1958, S. 14

66 Alvarez 1958, S. 14

67 Vergleiche: Alvarez 1958, S. 13

68 Dahlgrün 2009, S. 90; unter Bezugnahme auf Waaijman.

69 Weismayer 1983, S. 194

70 Jongh 2006b, S. 6; unter Bezugnahme auf die Konzils Konstitution *Lumen Gentium*.

71 Dienberg 2000, S. 37

72 Dienberg 2000, S. 37; unter Bezugnahme auf Schneider. – Zudem können die geistlichen Übungen des Ignatius von Loyola auch für so genannte Laien eine gute Unterstützung sein, wenn es darum geht, wichtige Entscheidungen zu treffen oder den Lebensweg insgesamt spiritueller auszurichten.

73 Dieser Versuch ist gut zu beobachten vor allem im Bereich der Ehespiritualität. Während Spiritualität in früheren Jahren vor allem mit einem zölibatären Leben verbunden war, wird heute auch die spirituelle Dimension der Ehe betont und die Ehe damit gegenüber dem monastischen Leben aufgewertet (siehe hierzu: Knieps-Port le Roi 2011).

74 Menting 2000, S. 201

75 Waaijman 2003, S. 21 – In den Niederlanden ist es dem Titus-Brandsma-Institut gelungen, zur »Spiritualität in der Gesellschaft« (im Niederländischen: *maatschappelijke spiritualiteit*) einen eigenen Ansatz zu entwickeln. Mit einem vielseitigen Angebot an Vorträgen und Seminaren wird in weltlichen Arbeitsfeldern (Schulen, Gesundheitsfürsorge und Unternehmen) die implizite Spiritualität des normalen Lebens gefördert und entwickelt.

Der Begriff »Laienspiritualität« ist im christlichen Kontext durchaus gebräuchlich. Im Hinblick auf die negative Konnotation des Begriffes »Laie« in der außerkirchlichen Welt wird in dieser Untersuchung zwar ab und zu auf den Begriff »Laienspiritualität« hingewiesen; gemeint ist aber immer eine basale oder ursprüngliche Spiritualität, die in ihrer *primordialen* Qualität den verschiedenen Formen von Spiritualität zu Grunde liegt.⁷⁶

5.3.3 Arbeit und Spiritualität⁷⁷

Typisch für unsere Zeit ist die Tatsache, dass Arbeit und Berufstätigkeit inzwischen weniger mit körperlichen Belastungen zu tun haben⁷⁸, sondern eher andere Belastungen mit sich bringen, wie zunehmende Arbeitsteilung oder hochkonzentrierte Bildschirmarbeit sowie in zunehmenden Maße auch kraftraubende Veränderungen in der Organisation, die ihrerseits wiederum Unsicherheit in Bezug auf den eigenen Arbeitsplatz mit sich bringen. Die Themen in der Literatur betreffen heute darum auch weniger die körperliche Arbeitssicherheit oder die tariflichen Rahmenbedingungen, sondern eher die Gestaltung der Arbeit in Hinblick auf die „personale Würde“⁷⁹.

Gerade auch von christlicher Seite her setzt sich inzwischen zunehmend „die Einsicht durch, dass auch die Arbeitswelt durch *Werte*, die *Moral* und das menschliche *Grundbedürfnis* nach *Sinn* und Bedeutung bestimmt wird“⁸⁰. Ausgehend von einer christlichen Anthropologie werden unter anderem Ansätze zur Humanisierung der Arbeitswelt entwickelt, die zu Problemlösungen beitragen können.⁸¹ Innerhalb des christlich-katholischen Kontextes wird auch betont, dass Arbeit eines der Kennzeichen ist, durch die der Mensch sich in seinem Menschsein von anderen Wesen unterscheidet.⁸²

Neben der Bedeutung für die persönliche und gesellschaftliche Weiterentwicklung wird auch betont, dass Arbeit bzw. das Problem der Arbeit den „Kern der sozialen Frage“⁸³ ausmacht. In diesem Zusammenhang unterscheidet man Arbeit im „objektiven Sinne“ (z.B. die Technik) und Arbeit im „subjektiven Sinne“⁸⁴ (der Mensch als Subjekt der Arbeit). Gerade diese subjektive

76 Mögliche Alternativen wären auch Begriffe wie »weltliche« oder »säkulare« Spiritualität gewesen, die aber wenig befriedigend erscheinen, weil sie sich auf die Welt richten und nicht die transzendente Dimension betonen.

77 Der Zusammenhang von Arbeit und Spiritualität kann hier nur kurz Erwähnung finden, deshalb sei auf ausführliche Reflexionen im Rahmen einer Veröffentlichung der Katholischen Akademie Schwerte hingewiesen (Dickmann 2013b).

78 Isenberg 2000, S. 270

79 Isenberg 2000, S. 270 und weiter: „Dazu gehören z.B.: mehr Mitspracherecht; mehr Mitbestimmung in Arbeitsabläufen, Arbeitsgestaltung und -bedingungen, die nicht nur der Produktionssteigerung, sondern dem arbeitenden Menschen förderlich sind; größere Entscheidungsspielräume; Arbeitsvollzüge, die auch die Verantwortlichkeit und Kreativität des Einzelnen berücksichtigen; neue Unternehmensformen, in denen der einzelne Arbeitnehmer nicht nur Vertragspartner, sondern ein 'namentliches' Mitglied des Betriebes ist.“

80 Utsch 2007, S. 281

81 Isenberg 2000, S. 282–284

82 Vergleiche hierzu: Johannes Paulus II (Papst) 1981, S. 3. (In seiner Einleitung richtet sich der frühere Papst aber leider nur an Männer / Brüder; wo Frauen einbezogen werden, sind sie Töchter, aber keine Schwestern!) – Zu den biblischen Aspekten von Arbeit im Alten und Neuen Testament, sowie bei den Mönchsvätern und -müttern siehe Isenberg 2000, S. 270–274.

83 Johannes Paulus II (Papst) 1981, S. 8

84 Siehe hierzu: Johannes Paulus II (Papst) 1981, S. 10–14

Dimension von Arbeit sollte dazu führen, über den Zusammenhang von Arbeit und Würde einer Person nachzudenken.⁸⁵ Es geht darum, „*der Arbeit des konkreten Menschen den Sinn zu geben, den er vor Gott hat* und wodurch die Arbeit in das Heilsgeschehen aufgenommen wird“⁸⁶. In der letzten und höchsten Bedeutung wird Arbeit als Mitwirkung an der Schöpfung, als „Teilnahme an der Aktivität des Schöpfers“⁸⁷ verstanden. Diese kosmologische / universale Dimension von Arbeit lässt auch ihren sakralen Charakter deutlich werden.⁸⁸

An der Schöpfung nimmt der Mensch jedoch nicht nur durch die äußere Arbeit teil, sondern vor allem auch durch die innere Arbeit: „Durch die ‘innere Arbeit’, in der der Mensch in eine positive Beziehung zu sich selbst, zu Gott und der Mitwelt tritt, qualifiziert er die ‘äußere Arbeit’.“⁸⁹ Dass Spiritualität und Arbeit eine innere Berührung haben, liegt vor allem in der Tatsache begründet, dass Spiritualität immer auch praktisch ist. Spiritualität ist keine abgehobene, akademisch-theologische Beschäftigung, sondern bezieht sich immer auch auf das praktische, alltägliche Tun und Lassen, auf Leben und Handeln und also auch auf Arbeiten.

5.4 Spirituelle Entwicklung als Prozess

Aus christlicher Sicht geht es für gläubige⁹⁰ Menschen darum, Christus nachzufolgen, das heißt, auf persönliche Weise und auf einem individuellen Weg immer mehr christusförmig zu werden. Christsein ist darum immer ein Werdungsprozess, ein Christ-werden.⁹¹ Christusförmig zu werden setzt aber eine Entwicklung voraus, einen Prozess der Angleichung an ein Vorbild. Spiritualität wird dabei – in ihrem dynamischen Aspekt – als ein Weg oder als eine Entwicklung verstanden. Das Bild des »Weges«⁹² ist darum eng mit der christlichen Spiritualität verbunden: Christsein heißt unterwegs sein, „Gott entgegen“⁹³ zu gehen. In Bezug auf den Weg weisen Theologie und Spiritualität jedoch eine auffällige Differenz auf. Während katholische Theologie und traditionelle Lehre auf den Glauben und auf die Befreiung durch die Gnade des Erlösers setzen und evangelische Theologie von der Vorherbestimmung des Menschen spricht, gehen Spiritualität, Mystik und Mystagogik von einem Entwicklungsprozess aus, der zunächst aktives eigenes Tun und – später – die (aktive) Zustimmung des Menschen zu seinem (passiven) Prozess erfordert.⁹⁴

85 Siehe hierzu: Johannes Paulus II (Papst) 1981, S. 18–19

86 Johannes Paulus II (Papst) 1981, S. 44

87 Johannes Paulus II (Papst) 1981, S. 44

88 Vergleiche: Isenberg 2000, S. 279

89 Isenberg 2000, S. 279

90 Gegenstand dieses Kapitels ist die *spirituelle* Entwicklung, nicht die Entwicklung des *religiösen Glaubens*. Spirituelle Entwicklung hat zwar Berührungspunkte mit der Entwicklung des religiösen Glaubens, ist aber mit dieser nicht identisch. Bei der Glaubensentwicklung, auch wenn sich diese auf innere Haltungen auswirkt oder auswirken kann, geht es immer auch um die Entwicklung eines persönlichen, religiösen Konzepts. Die Untersuchungen zur Glaubensentwicklung lehnen sich aus diesem Grund eng an die kognitive Entwicklungspsychologie an und leiten von dort her ihr Selbstverständnis ab. Wichtige Informationen in Bezug auf die Entwicklung des Glaubens sind zu finden bei Fowler 1984 und Fowler 2004.

91 Plattig 2000, S. 249

92 Dieses Bild des Weges ist allerdings auch in allen anderen spirituellen Traditionen bekannt.

93 Plattig 2000, S. 249

94 Wie es scheint, hat diese Differenz zwischen Theologie und Spiritualität in Bezug auf Entwicklung tiefe Wurzeln

Das aber bedeutet, dass die Spannung zwischen Selbsterlösung und Gnade nicht nur für das Verhältnis zwischen Theologie und Spiritualität / Mystik kennzeichnend ist, sondern dass sie ein inhärenter Teil des Entwicklungsweges selbst ist.⁹⁵

5.4.1 Spiritualität als Erfahrungsweg

Sobald der spirituelle Weg betreten wird, wird er zu einem Erfahrungsweg. Es geht nicht länger mehr nur um Glauben, sondern auch um ein Tun, um die Umsetzung der als richtig erkannten Werte und Vorstellungen. Spiritualität verlässt damit das Gebiet des reinen Glaubens, aber nicht, indem sie diesen Glauben für unwert hält, sondern indem sie den Glauben mit ihrem eigenen Tun, Lassen und Erleben ergänzt und ihn so vervollständigt.⁹⁶

Innerhalb der gelebten Spiritualität gilt Einübung und Wiederholung von spirituellen Techniken, z.B. Gebet, Meditation / Kontemplation, Opfern und Fasten als wichtig für den eigenen Fortschritt: „Die Wiederholung spielt für die Lebensgestaltung eine große Rolle und dient der Reifung.“⁹⁷ Vor allem die Einübung und die Regelmäßigkeit des Gebets werden für den spirituellen Weg als wichtige Aspekte angesehen. Denn für alle Gebetsformen gilt, dass sie „jeweils der Übung bedürfen, damit sie zur Dialogform für den Menschen werden können und vor allem auch in schwierigen Zeiten tragfähig bleiben“⁹⁸. Das regelmäßige Gebet kann der erste Schritt auf dem spirituellen Weg sein.⁹⁹

Spirituelle Techniken (wie zum Beispiel Gebet oder Meditation) dienen dazu, die menschliche Seele auf das Allerhöchste auszurichten und – wenn möglich – fest an dieses Höchste zu binden. Sie dienen in diesem Zusammenhang auch dazu, das menschliche Ich und den Willen zu reinigen und umzuformen in die Gleichförmigkeit mit Gott. Mit zunehmender Übung werden Disziplin, Ausdauer, Krisenbeständigkeit und Gehorsam einer akzeptierten Autorität gegenüber (Heilige Schrift, Lehre, Begleiter, Gott ...) entwickelt, die wiederum Voraussetzung dafür sind, um die spirituellen Übungen überhaupt regelmäßig durchführen zu können.

Angesichts der vielen verschiedenen Erscheinungsformen und Wege von Spiritualität ergibt sich logischerweise auch die Frage nach dem ganz persönlichen, eigenen Weg. Allerdings wird in Bezug auf die verschiedenen spirituellen Wege auch beschrieben, dass nicht jeder Weg für jeden Menschen geeignet ist. Und weil heute immer wieder die »freie Wahl« des Menschen betont wird, erscheint auch der Hinweis angebracht, dass diese freie Wahl nicht immer gegeben ist, wenn es

in der frühen christlichen Geschichte. Damals kam es in Bezug auf die Präexistenz und die Entwicklung der Seele im 3.-6. Jahrhundert rund um die gnostisch geprägten Ideen von Clemens von Alexandria und Origenes zu Auseinandersetzungen (vergleiche hierzu: Plate 2008, S. 55–56).

95 Der Spannung zwischen Selbsterlösung und Gnade begegnen wir nicht nur im Christentum; sie spielt deshalb – z.B. im Zusammenhang mit der Messiasfrage – auch im interreligiösen Dialog eine wichtige Rolle.

96 Vergleiche hierzu: Schmid 1998, S. 152–153

97 Plattig 2000, S. 249

98 Plattig 2000, S. 249. – Plattig bezieht sich hier ausdrücklich auf die Formen des christlichen Gebets. Aber man kann sicher behaupten, dass diese Regel auch für die Gebetsformen anderer Religionen wichtig ist.

99 Vergleiche hierzu: Menting 2000, S. 175

um den eigenen Weg geht.¹⁰⁰ Mehr als in den alternativen Bewegungen wird in der christlichen Spiritualität auch das persönliche Scheitern im Leben oder an sich selbst mit einbezogen, gehört doch Scheitern mit zu den menschlichen Erfahrungen.¹⁰¹

In der zweiten Lebenshälfte, vor allem auch ausgelöst durch die Krise(n) der Lebensmitte bekommen Menschen noch einmal neu die Chance, sich der Spiritualität zuzuwenden oder sie auf eine ernsthaftere Weise zu betreiben. Dem eigenen Innern Zuwendung zu geben (und damit auch dem Innern anderer Menschen) fällt in dieser zweiten Lebenshälfte anscheinend leichter als davor. Wenn die Pflichten der ersten Lebenshälfte – hoffentlich zur Zufriedenheit – erfüllt sind, kann der Geist ruhiger werden und sich »feineren« Dingen zuwenden als der Bewältigung eines stressigen Alltags. Ausgestattet mit spirituellen Erfahrungen und Einsichten, wird der suchende Mensch dann zunehmend zu einem Menschen, der *weiß*, der über Erfahrungswissen verfügt.¹⁰² Nicht nur die psychologische Generativität der zweiten Lebenshälfte äußert sich dann in uneigen-nützigen (Lehr/ Lern)Beziehungen, die oft begleitenden Charakter haben und anderen Menschen den Raum für eigene Erfahrungen geben.

„Die Ambivalenz zwischen ‘beherrschen’ und ‘sein lassen’, die unser Leben so tief kennzeichnet, wird aufgehoben. Es entsteht eine Form von ‘Glauben’ in die Dinge und in die Menschen, die sie freilassen kann und zugleich um ihre Befangenheit weiß, um ihre Unfreiheit und ihre Angst. Liebe gewinnt die Oberhand.“¹⁰³

5.4.2 Spiritualität als Umformungsprozess (Transformation)

Spiritualität enthält einerseits bestimmte Formaspekte, die je nach spiritueller Schule durchaus verschieden sein können. Diese Formaspekte können geschult (eingeübt) und dann in der (ausgeübten) spirituellen Praxis als deutliche Unterscheidungsmerkmale sichtbar werden. Auf diese Weise ist die Spiritualität der einzelnen spirituellen Schulen durchaus verschieden, auch wenn sie sich zum Beispiel alle innerhalb einer bestimmten Religion bewegen und von daher auch ihr grundlegendes Selbstverständnis beziehen. Von diesen Formaspekten unterschieden werden sollte aber der Aspekt der spirituellen Entwicklung. Bei der spirituellen Entwicklung geht es um die Entwicklung der eigenen Beziehung zum Göttlichen, Transzendenten oder wie man das Höchste

100 Dahlgrün 2009, S. 88; interessant ist hier die Fußnote 184: „Besonders im Falle des fünften Weges [Gott vergebens suchen, H.E.] ist von einer Wahl nicht zu sprechen“ (S. 83).

101 Vergleiche: Dienberg 2007a, S. 43–44. – In der geistlichen Begleitung wird dieses Scheitern aufgearbeitet und in Bezug auf die Gottesbeziehung gedeutet (siehe hierzu auch Kapitel 10.6).

102 Andriessen 1979, S. 92; unter Bezugnahme auf Durkheim führt Andriessen aus: „Es gibt drei Figuren, in denen die Vorstellung der Menschheit dieses Wissen um den tiefsten und zeitlosen Sinn des Lebens ausgedrückt hat, nämlich der Weise, der Meister und der Gelehrte.“

103 Andriessen 1979, S. 89–90

auch bezeichnen möchte. Diese Entwicklung kann durch die Schulung der Formaspekte durchaus gefördert werden, fällt aber mit diesen nicht zusammen.¹⁰⁴

Wir haben oben gesehen, dass Spiritualität als eine (Grund-)Haltung verstanden werden kann, aus der heraus Menschen der Welt, Gott, dem Leben, anderen und sich selbst begegnen. Diese Grundhaltung ist jedoch keine feststehende Größe, sondern ist veränderlich und auch entwicklungsfähig. Spiritualität wird „in menschlichem Wachstum zustande gebracht. In diesem Sinne kann man sagen, dass Spiritualität Menschen auch verändert, formt und sogar umformt“¹⁰⁵. Spiritualität wird darum auch als ein Umformungsprozess angesehen.¹⁰⁶ Bei dieser Sichtweise wird der Blick von der schillernden Vielfalt (der Außenseite) des Phänomens Spiritualität gelöst und auf den zentralen Aspekt des Umformungsprozesses gerichtet, der mit spiritueller Entwicklung einhergeht. Spiritualität als ein fortwährender Umformungsprozess ist jedoch nicht nur ein innersubjektives Geschehen, sondern hat auch Auswirkungen nach außen. Die Umformung geschieht in „leidenschaftlicher und engagierter Beziehung zur Welt, zum Menschen und zum Unverfügbaren“¹⁰⁷. Umformung ist im Zusammenhang mit Spiritualität also „das wichtigste Schlüsselwort“¹⁰⁸. Der Begriff »Umformung« (oder Transformation) weist „auf die wichtigsten Übergänge im Beziehungsgeschehen zwischen Gott und Mensch hin“¹⁰⁹. Im Prozess dieser Umformung entdeckt der Mensch, dass er

„keine rein autonome Form ist, die sich selbst aus sich selbst bestimmen und handhaben kann (causa sui), sondern eine Form ist, die in einem nicht nachlassenden Prozess Gottes Form 'anzieht' [...], als Geburt seines ureigenen Wesens (Imago Dei).“¹¹⁰

Teil dieses Prozesses ist es, sich in der eigenen Erfahrung auf die Suche zu machen nach der „immanenten und transzendenten Quelle, die unserem Leben Sinn gibt und auf die wir unsere Werte basieren können [...]“¹¹¹. Bei Spiritualität geht es also um „lernende Menschen [...], die eine eigene, authentische Orientierung suchen“¹¹². So verstanden ist Spiritualität ein „Prozess des Wiederfindens der Essenz“¹¹³, verbunden mit „einer Weise zu leben, in der man fortwährend wach und bewusst bleibt“¹¹⁴. Dieser Prozess bietet die Chance zu fundamentalen Veränderun-

104 Auch Waaijman geht in seinem Grundlagenwerk mehr oder weniger direkt von diesem Unterschied aus, wenn er zum Beispiel die Formen von Spiritualität (Waaijman 2001, S. 9–288) vom eigentlichen Beziehungsgeschehen zwischen Gott und Mensch trennt (Waaijman 2001, S. 425–451).

105 Maas 2006, S. 13–14

106 Die spirituelle Entwicklung wird insgesamt als ein (mystischer) Umformungs- oder Transformationsprozess verstanden, bei dem die eigentliche Mystik mit ihren Gotteserfahrungen die höchste Stufe einnimmt (vergleiche hierzu Hense 2000a, S. 10, Blommesteijn 1985–1986, S. 2383 – 2405, sowie Wolkinger 2007–2008, S. 1 und 2009, S. 9). Zu den Stufen dieses Prozesses siehe auch Kapitel 5.4.3.

107 Dienberg 2007a, S. 35; in Anlehnung an Waaijman und an den Grundkurs Spiritualität (Institut für Spiritualität Münster).

108 Hense 2000a, S. 10

109 Waaijman 2005, S. 158–159. – Für das Thema der gott-menschlichen Umformung insgesamt siehe: Waaijman 2005, S. 129–187.

110 Titus Brandsma Instituut 1990, S. 11, unter Bezugnahme auf Waaijman und *Dictionnaire de Spiritualité*.

111 Klamer 2003, S. 8

112 Klamer 2003, S. 8

113 Ganzevoort 2003b, S. 49

114 Ganzevoort 2003a, S. 18

gen im eigenen Leben und in den eigenen Einstellungen.¹¹⁵ Sobald ein Mensch ernsthaft zum Wahrheitssucher¹¹⁶ wird, betritt er einen Weg, einen Raum, in dem andere Gesetzmäßigkeiten gelten. Es ist ein Raum, in dem eine Entwicklung stattfindet, die die Person immer mehr in das Geheimnis Gottes einführt und die diesen Menschen immer mehr an dieses Geheimnis angleicht. Entwicklung aber hat Zeit und Raum nötig – und auch die Möglichkeit, Fehler zu machen: „Wer Versagen nur vermeiden will, dem bleiben vielleicht Verwundungen erspart, aber er kommt nicht weiter, er wird nicht in der Lage sein, sein eigenes Wesen wachsen zu lassen.“¹¹⁷ Innerhalb dieses Umformungsprozesses gibt es vier verschiedene Aspekte, die alle gleichermaßen wichtig sind, weil sie die Entwicklung prägen:

- „1. Spiritualität steht unter dem Einfluss einer inspirierenden Kraft – in religiösen Traditionen göttlich genannt – die einen tiefgehenden Umformungsprozess in Gang setzt und hält.
2. Diese Kraft, die souverän einwirkt auf das menschliche Subjekt, wird durch Einübung in allen Schichten der Persönlichkeit zugelassen – was eine Spur hinterlässt, die dann für andere ein Weg werden kann.
3. Diese Umformung ist auf ihrer Subjektseite, ihrer Objektseite und in ihrer Prozessmäßigkeit andauernder (Selbst)Kritik ausgesetzt.
4. Spiritualität impliziert eine Formgebung, die die Sprache einer Kultur übernimmt und diese zugleich tiefgreifend beeinflusst.“¹¹⁸

In diesem Umformungsprozess kommt es zu einer Reinigung sündhafter »Verformungen« und zur Neu-Ausrichtung des Menschen hinsichtlich seiner Erkenntnisse und vor allem seines Willens und Handelns. Es ist dies der Kampf zweier Seelen, der Kampf zwischen Gut und Böse – ein Bild, das in allen Religionen bekannt ist. Dieser Kampf (besser: Reinigung) ist nötig, denn der Mensch ist frei und kann sich „in jedem Augenblick nach zwei Seiten ziehen lassen“¹¹⁹. Der Menschen kann in jedem Handeln und bei jeder Entscheidung zwischen Selbstbezug und Dienst am Anderen hin- und hergezogen werden, weshalb die Ausrichtung immer wieder einer Korrektur bedarf.¹²⁰ Vor allem die Beschäftigung mit endlichen Dingen sowie die Selbstbezogenheit hat den Menschen von Gott getrennt und zu dieser Verformung geführt.¹²¹ Diese Verformung war eine Abkehr vom göttlichen Ursprung und die Umkehr wird durch eine erneute Hinwendung zu diesem Ursprung möglich: „Wenn sich der Mensch seiner Verformung bewusst geworden ist, sucht er den Weg zurück zu Gott [...]. Der eigentliche Moment der Umformung ist die Umkehr

115 Zugleich aber auch in der gesamten Gesellschaft (siehe hierzu: Korthals Altes 2008, S. 49–63).

116 Zum Unterschied zwischen Glücks- und Wahrheitssuchern siehe auch Kapitel 9.3.

117 Bocken 2011, S. 90

118 Waaijman 1996, S. 27

119 Waaijman 2005, S. 163

120 Vergleiche hierzu: Waaijman 2005, S. 163

121 Waaijman 2005, S. 163; Waaijman fügt hinzu: „Selbstbezogenheit darf [...] nicht verwechselt werden mit Selbsteinsicht oder Selbstkritik: Selbstbezogenheit verstrickt sich in sich selbst.“

[...].¹²² Umformung bedeutet das Hineinwachsen in die Gleichförmigkeit oder Ebenbildlichkeit mit Gott: „Die Reform des ursprünglichen Gottesbildes im Menschen und das Gleichförmigwerden mit der göttlichen Gestalt bedingen sich gegenseitig.“¹²³ Bei dieser Umformung können spirituelle Techniken und Haltungen, die meist zu einem bestimmten „Umformungsmodell“¹²⁴ gehören, hilfreich sein. Letztendlich geht es um eine Umformung des Willens, so dass am Ende der menschliche Wille mit dem göttlichen Willen übereinstimmt:

„Der Wille muss von allem entblößt werden, was nicht Gottes Wille ist. ... Dann ist der Wille seiner selbst entledigt nur noch offen für den formlosen Einfluss Gottes [...].“¹²⁵

Der Beginn dieses Umformungsprozesses ist oft gekennzeichnet durch vielfältiges Leiden (an sich selbst oder an den Umständen, in denen man lebt) und durch eine dringende Sehnsucht. Diese Sehnsucht kann irgendwann nicht mehr länger ignoriert werden und führt dazu, dass „die gegenwärtige Not-, Mangel- und Abhängigkeitssituation angesichts der Sehnsucht nach dem Leben in Fülle [...] nicht länger verdrängt [wird]“¹²⁶. Im Zuge dieser Differenz zwischen Sehnsucht (innen) und Erleben der Situation (außen) baut sich eine Spannung auf, die nach Erlösung sucht. Eine zwar mögliche, aber nur scheinbare Lösung könnte darin bestehen, diese Sehnsucht zu verdrängen; wenn dies jedoch nicht gelingt, muss man ihr nachgeben. Wenn man der Sehnsucht nachgibt, wird dies zu Veränderungen in der eigenen Person oder auch im Außen, d. h. in der konkreten alltäglichen oder beruflichen Situation führen. Es kommt zu einem Umformungsprozess, der mehrere Phasen aufweist. Die Phase der aktiven Umformung ist gekennzeichnet durch den Einsatz des Suchenden. Mit Mühe und Anstrengung, mit Disziplin und Ausdauer, mit Fallen und Aufstehen werden die Techniken eingeübt, die die spirituelle Entwicklung fördern. „Die Mühe und Anstrengung sind die aktiven Momente der Umformung.“¹²⁷ Auf diese Weise kann Spiritualität zu einem Projekt werden, bei dem menschliche Zielorientierung und Wille die treibenden Kräfte sind. Denn wenn der Fokus auf den Mitteln und Techniken der Spiritualität liegt, dann ist es die eigene Zielgerichtetheit, die das spirituelle Tun des Menschen bestimmt und weniger die Einwirkung Gottes.¹²⁸ Neben den aktiven, selbstgesteuerten Anteilen gibt es aber auch passive Anteile des Umformungsprozesses, also das, was dem Menschen *geschieht*:

„Das passive Moment der Umformung ist das, was dem Subjekt widerfährt, was es nicht selbst herbeiführen kann, was vielmehr an ihm geschieht. Eine Gottesbegegnung

122 Waaijman 2005, S. 166

123 Waaijman 2005, S. 167

124 Waaijman 2005, S. 168

125 Waaijman 2005, S. 172; unter Bezugnahme auf Wilhelm von St. Thierry.

126 Plattig 2000, S. 248

127 Dienberg 2007a, S. 36

128 Die christliche Spiritualität vom Mittelalter bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts war durch diese Betonung des Willens und der Anstrengung gekennzeichnet. Dies hatte Folgen: „In dem Maße, in dem Spiritualität im Weg (der Gänze der Mittel) zum Ziel (Selbstheiligung) aufging, geriet sie innerlich von sich selbst und von ihren Quellen verfremdet.“ (Waaijman 1996, S. 23–24).

kann der einzelne nicht machen, auch nicht provozieren oder vorbereiten. Der Mensch aber kann sich bereiten, kann wachsam und aufmerksam sein [...].“¹²⁹

Neben der Spannung zwischen Sehnsucht (innen) und Erleben einer Situation (außen), die eventuell als ein auslösender Faktor für spirituelle Entwicklung angesehen werden kann, gibt es somit noch eine zweite Spannung: Die Spannung zwischen Tun (Ich tue, Selbsterlösung) und Nicht-Tun (Gott wirkt, Gnade). Im fortgeschrittenen Stadium der spirituellen Entwicklung wird das eigene Ich mit seinem Ego-Willen immer mehr entmachtet und tritt Gottes Wille an diese Stelle. Es ist genau dieser Verlust der eigenen Macht, der zum letztendlichen Ziel führt.¹³⁰ Poetisch ausgedrückt: Ich bin es nicht länger selbst, der atmet, sondern es kommt zur „Atemwende: der göttliche Hauch der Liebe atmet in mir, Gottes Wort haucht in mir den Atem der Liebe“¹³¹. Hiermit wird auf die wirklichen (Macht-)Verhältnisse in spirituellen Entwicklungsprozessen hingewiesen. Ihre Umformung haben Menschen nicht ihrer eigenen Initiative zu verdanken, auch wenn sich dies zunächst vielleicht so darstellt; die Initiative hierzu liegt bei Gott: „Die wirkliche Reform (*metamorfosis*) geht von Gott aus.“¹³²

5.4.3 Stufenmodelle und Spirale der spirituellen Entwicklung

In der christlichen Tradition wurde versucht, diesen Umformungsprozess des Menschen auf Gott hin in logische Abläufe, Phasen, Modelle und Schemata zu fassen. Eine bekannte Vorstellung ist das Bild des Weges in drei Phasen (*via triplex*) mit u.a. *via positiva*, der ersten Stufe, danach die *via negativa*, in der Gott als fern und das eigene Nichtwissen als sehr leidvoll erlebt werden, und die spätere *via eminentiae*, die zur Vereinigung mit Gott führt.¹³³ Teil dieses Prozesses ist es, spirituelle Wurzeln zu entwickeln, die uns aber später wieder genommen werden. „Eine Spiritualität, die ausschließlich wurzelt, in welcher Tradition dann auch, wird statisch. Und eine Spiritualität, die ausschließlich nicht wurzelt, wird flüchtig und verdampft. Beide Momente sind nötig.“¹³⁴ Es ist wichtig zu verstehen, dass es sich bei diesen Phasen nicht um eine feste Reihenfolge handelt, sondern dass sie sich wiederholen: „Die Momente überlappen einander oft und der Zyklus wiederholt sich ständig.“¹³⁵ In der ersten Stufe des Prozesses werden zunächst das eigene Ich und sein Willen gestärkt. Denn solange man mit spirituellen Praktiken beschäftigt ist,

„ist man mit sich selbst beschäftigt und nicht mit demjenigen, auf das es eigentlich ankommt. [...] Es ist Gott selbst, der in einem bestimmten Moment die Anziehungs-

129 Dienberg 2007a, S. 36

130 Vergleiche hierzu: Menting 2000, S. 175

131 Menting 2000, S. 175

132 Waaijman 2005, S. 164

133 Siehe hierzu: Bras 2007 und Maas 2009b. – Zu den Stufen, wie sie von Johannes vom Kreuz beschrieben wurden, siehe: Menting 2000. Eine Übersicht über andere Stufenmodelle ist zu finden bei Wolking 2009.

134 Maas 2009b, S. 1

135 Maas 2009b, S. 4–5

kraft der spirituellen *via positiva* wegnimmt, denn ansonsten würde der Mensch in der Selbstgenügsamkeit hängen bleiben und nicht mehr weiterkommen.“¹³⁶

War der erste Schritt, die *via positiva* mit allen ihren konkreten Schritten, Anhaltspunkten und Erfolgserlebnissen, nötig, um den Suchenden an das göttliche Ziel zu binden, so kann über die zweite Phase, die *via negativa* gesagt werden, dass der Prozess nun erst richtig beginnt. Die *via negativa* führt zwar durch ein trockenes Niemandsland, aber letztendlich zur Mystik: „Nur wenn wir alle Namen, Ideen und gefühlsmäßige Einfärbungen des göttlichen Mysteriums preisgeben, öffnen wir uns der direkten Einwirkung dieses Mysteriums selbst.“¹³⁷

Solche Modelle haben jedoch auch Nachteile, darum werden Modelle mit festen Phasen auch als zu statisch abgelehnt. Spiritualität ist lebendig und von daher nicht in feste, klar umrissene Phasen oder Abläufe zu fassen.

„Der Nachteil solcher Darstellungen ist, dass wir den Eindruck einer aufsteigenden Reihe bekommen, die sich chronologisch vollzieht. Besser ist es, zu unterscheiden zwischen drei theologisch-anthropologischen Dimensionen des gott-menschlichen Beziehungsgeschehens.“¹³⁸

Gemeint sind hier der körperliche Mensch, der bewusste Mensch (der menschliche Geist) und der geistliche Mensch (das Niveau von Gott).¹³⁹ Diese drei verschiedenen Dimensionen des Menschen sind alle an der spirituellen Entwicklung beteiligt. Ein standardisiertes Schema lässt sich aus diesem Grunde nicht anfertigen. Es ist der verstandesmäßige Wunsch nach Kausalität und rationaler Logik, mit Schemata – gleich welcher Art – versuchen zu wollen, das Unfassbare doch noch zu fassen.

„Eine standardisierte Aufstiegskurve [...] lässt sich nicht anfertigen und ist wohl auch überflüssig. ... In der Gegenwart Gottes und im Gespräch mit ihm relativiert sich jedes Aufstiegschema zu Gott.“¹⁴⁰

Inzwischen ist es darum eher gebräuchlich, den Weg der spirituellen Entwicklung als eine Spirale anzudeuten, die immer wieder neu die wichtigsten Phasen durchläuft und dabei dem Ziel näherkommt. „Denn das Verlangen ist so geartet, dass es bei jeder neuen Etappe aufs Neue die Schritte von Wunsch, Begehren, Fragen und Warten tun muss [...]. Im dem uralten Symbol der Spirale ist dies bereits angedeutet.“¹⁴¹

136 Maas 2009b, S. 3–4

137 Bras 2007, S. 29

138 Blommesteijn 2011, S. 47

139 Blommesteijn 2011, S. 47–49

140 Menting 2000, S. 174

141 Andriessen 1992, S. 93. – Vergleiche hierzu auch Blommesteijn 2011, S. 49.

5.4.4 Spirituelle Erfahrungen und Mystik

Manchmal steht am Anfang des spirituellen Weges eine Bekehrungserfahrung, die möglicherweise für den Betroffenen eine große Überraschung ist. Eine solche Erfahrung kann Atheisten plötzlich zu tiefgläubigen Menschen werden lassen, sie kann eventuell die Wende zu einer anderen Religion auslösen, aber auch die Rückkehr zum ursprünglichen Glauben bedeuten: „Dabei geht es oft nicht um eine grundsätzliche Bekehrung etwa zum Christentum, sondern um das Ernstnehmen desselben, weil man sich plötzlich angesprochen, persönlich gemeint erfährt.“¹⁴² Aber auch ohne eine solche tiefgreifende Bekehrungserfahrung kommt es im Laufe der spirituellen Entwicklung zu Erfahrungen, die die normale (sinnlich erfassbare) Wirklichkeit übersteigen:

„Erfahrungen‘ mit einer Wirklichkeit, die Sinne, den diskursiven Verstand und die eigene endliche Persönlichkeit und damit unsere gesamte konventionell bekannte Wirklichkeit übersteigt, umfasst und durchdringt.“¹⁴³

Solche Erfahrungen können in Lebenssituationen, die besonders intensiv oder existentiell sind, überraschend und ohne Vorbereitung auftauchen. Andererseits können solche Erfahrungen auch das Resultat einer guten spirituellen Vorbereitung sein und so zum plötzlichen „Umschlagpunkt einer oft Jahre dauernden Entwicklung“¹⁴⁴ werden. Wie auch immer, eine solche Erfahrung ist ein tiefer Einschnitt und kann durchschlagende Folgen für Leben und Persönlichkeit haben. Je nachdem, wie intensiv eine solche Erfahrung ist, kann sie überwältigend sein und in manchen Fällen zunächst auch zu einer psychischen Zerrüttung und Destabilisierung führen. Immer aber geht eine solche Erfahrung mit tiefer Zufriedenheit einher. Denn ab diesem Moment weiß der Betreffende, worauf die eigene Sehnsucht und das innere Verlangen schon immer gerichtet waren.¹⁴⁵ Spiritualität wird dann zur Erfahrung, „in der sich die Wirklichkeit in einer tiefen Schau oder in einem intuitiven Wissen zu erkennen gibt.“¹⁴⁶

Dies sind außergewöhnliche Erfahrungen, obwohl sie eigentlich *normal* sind, nur entstammen sie einer anderen Normalität als der vertrauten, sinnlich erfassbaren physikalischen Wirklichkeit. In solchen Momenten wird tiefste Verbundenheit mit anderen Wesen, mit dem Kosmos und mit dem Göttlichen erfahren, woraus sich dann in der Folge eine tiefe, aber spontane Ethik ergibt. Eine Ethik, die sich nicht länger aus der Autorität von Ge- und Verboten nährt und sich auch nicht aus rationalen Einsichten ableitet. Solche Erfahrungen übersteigen das eigene normale Alltags-Ich und können selbst dazu führen, dass dieses Ich sich auflöst und mit der göttlichen Wirklichkeit eins wird.¹⁴⁷ Es ist eine „mysteriöse Merkwürdigkeit“¹⁴⁸, die den Verstand mit seiner beschränk-

142 Plattig 2000, S. 248

143 Duintjer 1993, S. 70

144 Plattig 2000, S. 248

145 Vergleiche: Plattig 2000, S. 248

146 Utsch 2007, S. 282

147 Eine solche Sicht- und Darstellungsweise wird im Christentum aus dogmatischen (das Gottes- und Menschenbild betreffenden) Gründen abgelehnt. Dies hindert christliche Mystiker nicht daran, immer wieder – in eigenen Worten – eine solche Einheitserfahrung zu beschreiben, oft verbunden mit dem Hinweis, dass es eigentlich keine Worte gibt, die eine solche Erfahrung hinreichend beschreiben könnten.

148 Duintjer 1993, S. 72

ten, auf Kausalität fixierten Logik übersteigt, dass man erst sich selbst (das eigene Ich) verlieren muss, um im eigentlichen Selbst¹⁴⁹ zu erwachen.

Solange der Mensch aber ein Ich hat, will er selbst etwas tun, aktiv sein, handeln, beeinflussen, erzeugen, gestalten. Dieses Ich benötigt anscheinend spirituelle Techniken, die es üben kann, und religiöse Pflichten und Gebote, die es erfüllen kann. Der Mensch wird auf diese Weise ein ethischer Mensch und kommt damit der göttlichen Wahrheit näher. Aber das Ich erreicht in dieser Entwicklung irgendwann eine Grenze, an der sein Einfluss endet. Diese Grenze liegt bei den spirituellen Erfahrungen. Trotz aller vorbereitenden Techniken und möglicherweise höchsten Einsichten lassen sich solche Erfahrungen nicht machen, sie sind ein Geschenk – eine Gnade. Spirituelle Techniken können „solche Erfahrungen nicht zuwege bringen und schon gar nicht [...] erzwingen“¹⁵⁰. Das Ich und der berechnende Verstand haben hier definitiv eine Grenze erreicht. Andererseits gibt es für solche Erfahrungen aber doch günstige Bedingungen, die „unsere Empfänglichkeit dafür fördern können“¹⁵¹. Als günstig für die Entstehung spiritueller Erfahrungen, aber auch für die Integration solcher Erfahrungen in die eigene Person und in das eigene Leben, werden eine gesunde Lebensweise und eine gute körperliche Konstitution genannt, aber auch ein Beobachter-Bewusstsein sowie ein Verbleiben in der Gegenwart, gekoppelt an innere Stille und an Hingabe.¹⁵² In zunehmendem Maße werden Stille und Schweigen bedeutsam, denn „es geht darum, dass man in den Raum kommt, in dem man überhaupt nicht mehr spricht, weil man horcht“¹⁵³. Eine Gotteserfahrung bringt dann auch Einsicht und Erkenntnis mit sich, die nicht kognitiv, „sondern Erfahrungskennntnis ist, keine Kennntnis des Kopfes, sondern des Herzens“¹⁵⁴. Hier wird der Bereich der Mystik erreicht, wobei die Grenze zwischen Spiritualität und Mystik fließend ist.¹⁵⁵ Und genau wie bei Spiritualität wird auch bei Mystik darüber diskutiert, ob mystische Erfahrungen nun an einen bestimmten Glauben gekoppelt oder davon unabhängig sind.¹⁵⁶

In Bezug auf Spiritualität, spirituelle Erfahrung und Mystik ist innerhalb des Christentums eine bestimmte Spannung wahrnehmbar zwischen einerseits der immer wieder betonten Ausrichtung des christlichen Glaubens auf Welt und Schöpfung und andererseits den Hinweisen, dass derjenige, der Gott wirklich sucht und erreichen möchte, sich zurückziehen sollte: „Um sich ihm zu nähern und eins mit ihm zu werden, muss der Mensch sich von der Welt der Erscheinungsformen absetzen, durch sich der Seele zuzuwenden [...]“¹⁵⁷. Gelehrtheit, einschließlich Theologie, scheint sich in diesem Zusammenhang eher als ein Hindernis zu erweisen:

149 Hier ist das *spirituelle* Selbst gemeint, der göttliche Kern im tiefsten Inneren einer Person, und nicht das *psychologische* Selbst, welches eine Umschreibung der Person in ihrer Vielschichtigkeit ist. In Bezug auf solche Erfahrungen laufen „christliche, vedantische und buddhistische Formulierungen – theistische und nicht-theistische [...] auf dasselbe hinaus.“ (Duintjer 1993, S. 72).

150 Duintjer 1988, S. 17

151 Duintjer 1988, S. 20–21

152 Duintjer 1988, S. 20–22. Es bleibt bei der Darstellung von Duintjer jedoch offen, ob Tugenden wie Mut oder Tapferkeit mit zu diesen günstigen Bedingungen gehören oder nicht.

153 Bras 2007, S. 32

154 Bras 2007, S. 30; der Begriff »Herz« ist hier nicht als Emotion zu verstehen, sondern als innerster Kern der Person.

155 Wenn in christlichem Kontext über Spiritualität geredet oder geschrieben wird, dann kommt sehr schnell das Phänomen »Mystik« ins Spiel; es scheint jedoch nicht einfach zu sein, diese Begriffe voneinander abzugrenzen.

156 Vergleiche: Wolkinger 2007–2008, S. 1

157 Bras 2007, S. 31; unter Bezugnahme auf Predigten von Meister Eckhart.

„Es zeigt sich, dass Gelehrtheit und Theologie eher hinderlich wirken. Es ist ausreichend, ein Mensch zu sein, der weiß und erfährt, *dass* er besteht. Die einfache Tatsache des Bestehens selbst, nicht was und wie du bist. ... Dafür ist weder Kenntnis noch Schulung nötig. Jeder existiert und ist darum prinzipiell für mystische Erfahrung geeignet.“¹⁵⁸

Während es bei Spiritualität noch um ein Suchen und um eine Bewegung hin zum Ziel (Gott, das Transzendente, die Einheit, die Absolute Liebe ...) geht, geht es bei Mystik bereits um einen kurzzeitigen oder längeren, meist aber vorübergehenden Aufenthalt in der Nähe des Ziels: Es ist die direkte und unmittelbare Erfahrung¹⁵⁹ des Gesuchten. Bei der direkten Erfahrung des eigenen Seins oder auch des göttlichen Urgrundes geht es nicht länger um Ideen, Vorstellungen oder Glaubenskonzepte, die uns normalerweise so wichtig sind, sondern um eine unmittelbare Erfahrung der tatsächlichen Realität des eigenen Seins in seiner göttlichen Dimension.¹⁶⁰

5.5 Die spirituelle Bedeutung von Krisen

Spiritualität ist also ein Entwicklungsweg, „ein Weg – mit Hindernissen – zu einer Vollheit“¹⁶¹. Und so wie die Spiritualität eine persönliche Erfahrung ist, so sind es auch die Hindernisse auf diesem Weg. Spiritualität und spirituelle Entwicklung können zu regelrechten Lebenskrisen führen und umgekehrt können Lebenskrisen ihrerseits die Beschäftigung mit Spiritualität und eine spirituelle Entwicklung auslösen. Zu den passiven Anteilen des spirituellen Umformungsprozesses gehören deshalb auch Krisen. Krisen sind Phasen von Umformung, in die Menschen geraten, und zwar gegen ihren Willen. Niemand entscheidet sich selbst dafür, in eine Krise zu kommen, Krise ist etwas – jedenfalls im subjektiven Erleben – das uns überkommt oder uns angetan wird.¹⁶² Es ist das Verlangen nach Gott, das „bei einer offenen Entwicklung auf eine innere Reinigung [drängt]“¹⁶³. (Lebens-)Krisen können sowohl durch äußere als auch durch innere Ereignisse ausgelöst werden, sie können plötzlich losbrechen oder sich allmählich mit einer zwingenden Deutlichkeit zeigen. Oft wird zunächst versucht, die Signale, die dazugehörenden Fragen oder existentiellen Themen zu verdrängen und der beginnenden Verunsicherung etwas entgegensetzen:

„Der innere Prozess wird dann gut unter Kontrolle gehalten, aus Angst, aus unzureichendem Basisvertrauen oder auf Grund einer sehr energischen Lebenshaltung. Es scheint eine Kunst zu sein, um gerade jetzt das Festhalten und Loslassen, das Streben

158 Blommestijn 1984, S. 7

159 Eine Erfahrung kann als »direkt« oder »unmittelbar« bezeichnet werden, wenn sie ohne Zuhilfenahme der Sinne, des Denkens oder des Wollens zustande kommt.

160 Vergleiche: Blommestijn 1984, S. 8

161 Hegge 2007, S. 6; unter Bezugnahme auf Schulte und Bernard.

162 Zu den Ursachen, Phasen, Bewältigungsstrategien und zur spirituellen Dimension von Krise siehe: Etminan 2007 und Etminan 2009.

163 Andriessen 1979, S. 75–76

und das Abwarten in einem guten Gleichgewicht zu halten. Wenn dies nicht gelingt, dann entsteht eine ziemlich gekünstelte Sicherheit.“¹⁶⁴

Wenn Menschen ihre Krisen nicht unterdrücken oder nicht unterdrücken können (weil diese sich oft nicht unterdrücken lassen!), dann stellen solche Krisen – zumindest zeitweise – das normale Leben auf den Kopf. Auch überfordern sie Menschen mit überraschenden Wendungen oder mit schwerwiegenden Entscheidungen, die getroffen werden müssen. Es braucht also anscheinend viel Vertrauen und auch Mut, trotz aller Verunsicherung weiterzugehen und die neue Person und das neue Leben kommen zu lassen.¹⁶⁵ Die Ankunft des Neuen (des neuen Lebens, der neuen Person ...) wird auch als eine Geburt beschrieben und scheinbar gehören die Krisen als »Geburtswehen« dazu. Nach durchlebter und verarbeiteter Krise bietet sich das neue Leben aber nicht mehr in der vertrauten geschlossenen Eindeutigkeit dar, eher ist es gekennzeichnet durch eine Dopplung, durch eine Gleichzeitigkeit dessen, was normalerweise eher als ein Widerspruch erlebt wird.¹⁶⁶ In Krisenzeiten liegen die Fäden nicht in unserer Hand und oft wissen die Betroffenen „erst im Nachhinein, ob bestimmte Entwicklungen nun Fortschritt oder Rückschritt bedeuteten“¹⁶⁷. Vor allem Menschen, für die das Gebet eine intensive und wichtige spirituelle Technik ist, kennen „Durststrecken, wo alles verloren zu sein scheint“¹⁶⁸. In individuellen Krisen sind deshalb Mut und Vertrauen nötig, „um die Seele ihre Arbeit tun zu lassen“¹⁶⁹.

5.6 Spannungsfelder der spirituellen Entwicklung

In Zusammenhang mit der psychologischen Entwicklung haben wir gesehen, dass Spannungsfelder mit ihren jeweiligen Polen für die Dynamik der Entwicklung nötig und unterstützend sind. Dies gilt anscheinend auch für die spirituelle Entwicklung, die gänzlich im Spannungsfeld zwischen Gott und Mensch stattfindet. Innerhalb dieses großen, fundamentalen Spannungsfeldes gibt es aber anscheinend zwei konkretere Spannungsfelder, die auf die spirituelle Entwicklung allgemein einen deutlichen Einfluss haben:¹⁷⁰

164 Andriessen 1979, S. 76

165 Vergleiche hierzu: Andriessen 1979, S. 76

166 Vergleiche hierzu: Andriessen 1979, S. 77: „Angst, Vertrauen, Zweifel, Scham, Schuldgefühle, Gefühle von Minderwertigkeit und Nichtigkeit, von innerer Verschwommenheit und Erschütterung, aber auch von tiefem Verlangen, Bewusstsein von innerem Reichtum, von Lebenskraft, Akzeptanz, ein starkes Bewusstsein von Einsamkeit und Kontakt, von Erfüllung und Vorläufigkeit gehören zu den großen Themen des neuen Lebens.“

167 Menting 2000, S. 173

168 Menting 2000, S. 174

169 Andriessen 1979, S. 77; und weiter: „Das mythische Bild vom Abstieg in die Unterwelt gibt wieder, wie sich im Menschen die Konfrontation mit dem Schatten abspielt, in einer Atmosphäre, die spontan erlebt wird als Dunkel, als Dämmerung, als fremden Mächten unterworfen. Dem kann man allerlei Namen geben und Helden erleben dann in diesem Gebiet alles Mögliche. Aber im Kern geht es um einen tieferen Kontakt mit sich selbst, vor allem mit den Bestrebungen und Lebensthemen, von denen jemand sich entfremdet hat, die verdrängt wurden oder die sich jetzt erst melden können.“ (S. 77-78).

170 Wir werden in Kapitel 9.3 sehen, dass sie auch einen Einfluss auf die spirituelle Entwicklung von Führungskräften haben.

Spirituelle Entwicklung – zwischen willentlichem Tun und Geschehen-lassen

Obwohl – genau wie in anderen Religionen – auch in der christlichen Spiritualität auf die Bedeutung spiritueller Praxis hingewiesen wird und das alltägliche Tun und Handeln an spirituellen Maßstäben ausgerichtet ist, werden in der christlichen Spiritualität zugleich jegliche Versuche zur *Selbst*-Erlösung zurückgewiesen:

„Spiritualität hat nichts mit Selbsterlösung zu tun. Sie gibt dem Menschen nicht das Instrumentarium oder die Hilfsmittel an die Hand, derer sich der Mensch nur bedienen muss, um sich selbst aus den dunklen Seiten und den Lasten des Lebens zu befreien. ... Jede Selbsterlösungs-ideologie überfordert den Menschen, der nicht Gott, nicht Übermensch oder Supermann ist, sondern ein Sterblicher mit Schwächen. Der Mensch [...] bleibt erlösungsbedürftiges Geschöpf.“¹⁷¹

Trotz dieser Absage an die Selbsterlösung können Menschen für ihre spirituelle Entwicklung etwas tun: regelmäßige geistliche Übungen¹⁷², wie Kontemplation und Meditation, regelmäßige Gebete, Besuche eines Gottesdienstes usw. Wir können auch die Entscheidung treffen, uns immer mehr in Richtung Ethik zu entwickeln und aus dieser Entscheidung heraus dann bestimmte Handlungen unterlassen und andere zur Gewohnheit werden lassen. Dies alles setzt den Einsatz des Willens voraus. Wir treffen eine Entscheidung und setzen diese Entscheidung dann mit Hilfe unseres Willens um, der dadurch zunächst einmal gestärkt wird. All dies hängt von unserer eigenen Initiative und unserem eigenen Engagement ab. Mit Mystik verhält es sich anders. Mystik und mystische Erfahrungen können wir nicht selbst entscheiden und nicht willentlich aufrufen. Je nach Gottesverständnis liegt die Initiative für mystische Erfahrungen bei Gott oder im eigenen Innersten, in unserer Seele. Aber selbst wenn diese Initiative in unserem eigenen Innersten liegt und offensichtlich über einen eigenen Willen verfügt, so ist dieser Wille nicht identisch mit unserem Ego-Willen. Wir haben keinen Zugriff auf diesen fremden Willen, er entzieht sich unserem normalen Wollen. Aus diesem Grund kann man mit spirituellen Übungen zwar weit kommen, aber es gibt eine Grenze, die willentlich nicht überschritten werden kann. Hinter dieser Grenze beginnt das Feld der Mystik. Im christlichen Kontext spricht man darum mit Recht von Gnade, denn man ist sich der fundamentalen Spannung zwischen göttlicher Gnade und willentlicher Selbsterlösung sehr bewusst. Um die Grenze von Glauben und Spiritualität hin zur Mystik überschreiten zu können, ist *Gnade* nötig. Gnade meint die Initiative der göttlichen Seite, über die wir – egal, ob von außen oder von innen kommend – keine Macht und keine Kontrolle haben. Vereinfacht betrachtet könnte also der Einsatz des Willens als ein Unterscheidungsmerkmal zwischen Spiritualität und Mystik betrachtet werden. Spiritualität wird *aktiv* geübt, Mystik

171 Dienberg 2007a, S. 43

172 Anders als in den alternativen spirituellen Bewegungen ist es in der christlichen Spiritualität nicht üblich, spirituelle Übungen als Techniken zu beschreiben.

wird *passiv* erfahren. Und doch greift diese einfache Betrachtungsweise möglicherweise zu kurz. Denn von wem geht die Initiative aus, wenn sich zum allerersten Mal ein Interesse an Spiritualität zeigt? Geht sie von mir aus? Ist es meine bewusste und *willentliche* Entscheidung, dass ich mich ab jetzt für Spiritualität interessiere? Wohl kaum ...

*Spirituelle Entwicklung – zwischen Sicherheit und Lebendigkeit*¹⁷³

Religion und religiöse Lehre vermitteln einen Bezugsrahmen, innerhalb dessen Menschen auf ihre existentiellen Fragen Antwort finden können. Sie vermitteln auch ein Gemeinschaftsgefühl, das in existentiellen Situationen Halt geben kann. „Durch religiöse Rituale, Symbole und Traditionen wird das Schicksalhafte des menschlichen Lebens relativiert.“¹⁷⁴ Als subjektive Verbundenheit mit dem Transzendenten kann Religion Menschen Orientierung für ihr Leben geben.¹⁷⁵ Es sollte also nicht übersehen werden, dass die Zugehörigkeit zu einer religiösen Tradition eine gewisse Sicherheit, einen Halt im Leben verspricht.¹⁷⁶ Spiritualität kann jedoch auch in einer bestimmten Spannung zum religiösen Glauben erlebt werden, wenn z.B. der Glaube Gehorsam verlangt (gegenüber Lehre, Autoritäten und Normen), während Spiritualität beabsichtigt, Hingabe an Gott, Führung durch den Heiligen Geist und Liebe zu entwickeln: „Die Liebe des Herzens [...] ist ein Seinszustand und nicht etwas, das auferlegt werden kann als Gehorsamkeit gegenüber einer Norm.“¹⁷⁷ Religiöse Tradition und Gemeinschaft geben also eine gewisse Sicherheit, die andererseits aber auch als einengend und begrenzend erfahren werden kann. Von Menschen, die sich gegenüber kirchlichen Institutionen kritisch abgrenzen, wird betont, dass jede Institutionalisierung eine Gefahr für eine lebendige Spiritualität sein kann:

„Durch die Institutionalisierung sind oftmals der Anfangsimpuls einer Religion, die provokative Spiritualität und die intensive Erfahrung undeutlich geworden. Gewöhnung, Regelwerk, Traditionen und Formen können sich als Hindernisse erweisen, den oft sehr intensiven Anfangsimpuls lebendig zu bewahren. Institutionalisierung, so notwendig sie ist, ist oftmals auch ein Verhängnis für den gelebten Glauben und damit für die Spiritualität. Die Institution steht für Schutz und gleichzeitig für Hindernis. Sie gibt Raum für die alltägliche Erfahrung von Spiritualität, sie gibt die Gewähr für die authentische Tradition der Spiritualität, gleichzeitig aber steht sie in der Gefahr, dass sie an die Stelle der Werte tritt, die sie schützt und sich damit vielfach verselbständigt.“¹⁷⁸

173 »Lebendigkeit« wird leicht mit extrovertiertem Verhalten gleichgesetzt und damit verwechselt. Unter Lebendigkeit kann aber auch die volle, innere Anteilnahme am Leben und seinen Erfahrungen verstanden werden, auch wenn diese Erfahrungen schwer sind. Lebendigkeit kann dann heißen, eine Erfahrung voll zu erleben, sie zu verarbeiten und in die eigene Person zu integrieren. Auf diese Weise führt Lebendigkeit zu Entwicklung oder – andersherum – Entwicklung ist ein Zeichen von Lebendigkeit. – In diesem Abschnitt wird die Spannung zwischen Sicherheit und Lebendigkeit hauptsächlich in Bezug auf das Verhältnis zwischen Religion und Spiritualität besprochen. Dieses Verhältnis wird in Kapitel 8.6.2 (für diese Untersuchung) abschließend reflektiert werden. Die Spannung zwischen Lebendigkeit und Sicherheit, die sich aus der spirituellen Entwicklung selbst ergibt und also Teil des Weges ist, wird im Kapitel 8.2 und in Bezug auf Führungskräfte im Kapitel 9.4.2 besprochen.

174 Utsch 2007, S. 282

175 Vergleiche: Dienberg 2007a, S. 39

176 Vergleiche: Jongh 2006b, S. 4

177 Duintjer 1988, S. 23

178 Dienberg 2007a, S. 40

Im Verhältnis zwischen Religion (Glauben) und Spiritualität kann somit eine bestimmte Spannung wahrgenommen werden, die sich einerseits aus der Sicherheit im Glauben und andererseits aus der Lebendigkeit der eigenen Person und der eigenen Spiritualität ergibt. Diese Lebendigkeit bezieht sich dabei nicht nur auf individuelle Menschen, sondern genauso gut auch auf Gruppen und auf ganze Strömungen oder Bewegungen und auf das Phänomen »Spiritualität« an sich. Denn Spiritualität richtet sich zwar auf eine transzendente, ewige und unveränderliche Dimension, ist gleichzeitig aber in ihren Erscheinungsformen zeitlich gebundenen Vorlieben und Veränderungen unterworfen. Dies lässt sich zum Beispiel sehr gut beobachten an den vielen Wellenbewegungen, die die verschiedenen Strömungen christlicher Spiritualität gerade auch nach dem II. Weltkrieg sehen ließen und die doch alle für sich beanspruchten, Spiritualität zu sein.¹⁷⁹

Wenn Spiritualität und spirituelle Entwicklung im Spannungsfeld zwischen Sicherheit (im Glauben) einerseits und Lebendigkeit andererseits betrachtet wird, dann wird auch folgende Gegenläufigkeit deutlich: Die individuelle Entwicklung von Spiritualität lässt bei fortschreitendem Prozess eine zunehmende geistig-spirituelle Vitalität sehen, die bis hin zur Mystik, also zur Begegnung und zur Vereinigung mit Gott, führen kann. Dazu im Gegensatz steht, dass aufkommende spirituelle Bewegungen zwar in ihrer Anfangsphase eine hohe charismatische Ausstrahlung und eine enorme Vitalität zeigen, dass diese jedoch mit fortschreitendem Organisationsgrad abnimmt und zu einer Erstarrung (Prinzipien, Dogmen, Gebote und Verbote usw.) führt oder führen kann.¹⁸⁰ Wenn diese Annahme richtig ist, dann kann Erneuerung – auch in religiösen Institutionen – immer nur von der Mystik ausgehen.

5.7 Die eigene Berufung

Im Laufe der spirituellen Entwicklung und vor allem in Krisenzeiten geht es immer auch darum, abgespaltene oder unterdrückte Teile der Persönlichkeit zu integrieren und letztendlich die eigene Berufung, den eigenen Lebenssinn zu entdecken.

„Geistliche Gesundheit bedeutet, dass Menschen dazu kommen, sich mit dieser Frage zu beschäftigen. Die Antwort nimmt [...] verschiedene Formen an, aber die Frage scheint unausweichlich, wenn das Verlangen sich entfalten kann.“¹⁸¹

Wenn unsere letztendliche Bestimmung bei Gott liegt, dann ist diese Bestimmung mit ihrer Ausschließlichkeit in jeder Situation und in jeder Entscheidung anwesend. Berufung setzt sich

179 Vergleiche hierzu Kapitel 5.3.1.

180 Denn auch Organisationen unterliegen scheinbar mit fortschreitendem Alter sklerotischen Prozessen. Kann hieraus der provozierende Schluss gezogen werden, dass eine lebendige Spiritualität zu Gott hinführt, während Erstarrung von Gott wegführt?

181 Andriessen 1979, S. 78

auf diese Weise dann aus der letztendlichen Bestimmung (Gott) und einer konkreten, auch weltlichen Bestimmung (einer konkreten Person mit ihren Potentialen und Grenzen, in einer konkreten Situation) zusammen.

Wenn die eigene Spiritualität klar auf Gott oder auf ein Transzendentes bezogen ist, dann ist sie der „Weg, auf dem eine transzendente, ultime Wirklichkeit auf Menschen einwirkt und sie umformt, so dass sie ihr Leben immer mehr in den Dienst dieser ultimen Wirklichkeit stellen.“¹⁸² Ein Jasagen zur eigenen Berufung ist immer auch ein (oft spätes!) Jasagen zur eigenen Persönlichkeit, zum vielleicht schwierigen Werdegang und zum eigenen spirituellen Prozess. Jasagen ist ein Sich-einverstanden-Erklären: Es ist gut so, wie es ist!

Aus spiritueller Sicht dient dann besonders die zweite Lebenshälfte nicht nur dazu, andere Menschen auf eine spirituelle Weise zu begleiten, sondern auch um die eigene innere Stimme besser hören zu können. Weisheit äußert sich in dieser Lebensphase als eine „Kraft, die den Menschen selbst auf ein höheres Niveau von Menschsein hebt“¹⁸³.

„Der Sinn dieser Jahre besteht darin, dass diese Kraft im eigenen Leben [...] zu Geltung kommt. Sie kann in Menschen zu einer inneren Stimme werden, die ihnen unverkennbar zu verstehen gibt, was jetzt getan werden muss [...]. Unbefangenheit macht die Wahrnehmung dieser Stimme besser möglich als je zuvor.“¹⁸⁴

Wer den Weg des spirituellen Verlangens weitergeht – besser: wer zulässt, dass dieses Verlangen mit ihm weitergeht – wird irgendwann in eine Krise kommen, in der das Verlangen darauf drängt, dass sich ein tiefer Lebenstraum meldet und ans Licht der Welt kommen will. Es geht in dieser Krise um „eine neue Erfüllung“¹⁸⁵ und darum, dieser Berufung nachzugeben.

Berufung hat jedoch immer auch etwas mit Interpretation zu tun: Es geht darum, die Zeichen und Wahrnehmungen, die Anziehungen und die Orientierungen richtig zu deuten. Bei einer *heteronomen* Berufung geht es um die Interpretation der Zeichen, die von außen kommen (Umfeld, Umstände, Angebote ...); bei einer *autonomen* Berufung geht es um die richtige Einschätzung der Zeichen, die sich aus dem eigenen Innern melden (Neigungen, Wünsche, Träume, Zukunftsbilder ...). Der Begriff »Berufung« kann zudem in unterschiedlichen Bedeutungen verwendet werden:

- 1.) In Bezug auf die Gegenwart, auf die aktuelle, konkrete Situation, in der sich jemand befindet;
- 2.) in Bezug auf die Zukunft, wenn es darum geht, eine Entscheidung zu treffen zwischen möglichen Alternativen oder Wegen und
- 3.) in Bezug auf die Ewigkeit, auf die Berufung aller Menschen in den Prozess hinein, der zu Gott führt.

182 Jongh 2006b, S. 4; in Anlehnung an Bras.

183 Andriessen 1979, S. 93

184 Andriessen 1979, S. 93

185 Andriessen 1992, S. 81

Meist wird im Zusammenhang mit der eigenen Berufung auf diese dritte Bedeutung angespielt, dass also die Berufung eines jeden Menschen darin besteht, Gott zu suchen. Das ist sicher richtig, aber es sollte doch die Berufung in eine konkrete, aktuelle Situation, die möglicherweise große und unüberwindbar scheinende Probleme enthält, nicht übersehen werden. Die konkrete Situation, in die wir *jetzt*, in diesem Moment, berufen sind, kann eine Krankheit sein, eine bestimmte Funktion im Arbeitsleben oder im gesellschaftlichen Kontext; sie kann darin bestehen, dass man sich mitten im Bau eines Hauses befindet, in einer schwierigen ehelichen Verbindung oder in einer komplexen gruppendynamischen Konstellation in einem Kloster. Berufung ist dann die konkrete Situation (*Setting*), in der jemand seinen Entwicklungsprozess zu Gott absolviert; sie ist sein ganz persönliches Gottes-Projekt. Immer aber wird es – oft gleichzeitig – auch um Entscheidungen gehen, die sich aus der ultimativen Bestimmung ergeben. Auch wenn sie zeitlich gesehen eventuell andere Phasen betreffen, so gehören diese drei verschiedenen Aspekte von Berufung doch zusammen. In der konkreten Situation mit ihren Problemen oder Herausforderungen werden Menschen mit Entscheidungen auf die Zukunft hin konfrontiert und gleichzeitig immer auch zu ihrer Beziehung zu Gott befragt. Übersehen werden sollte zudem nicht die Qual bestimmter Entscheidungsmomente, in denen der Mensch zwar gern Gottes Wille folgen möchte, es aber andererseits noch nicht recht deutlich ist, welchen Weg Gott mit ihm einschlagen will.¹⁸⁶

Um eine Sicht auf die eigene Berufung zu bekommen, scheint es nötig zu sein, sehr aufmerksam zu sein und innerlich still zu werden, um feine und feinste Signale und Zeichen (außen wie innen) wahrnehmen zu können. Ein zweiter Schritt besteht darin, diese Zeichen zu interpretieren und sie in ihrer Bedeutung für die eigene Person zu erkennen. Ein dritter Schritt ist dann die Entwicklung einer Antwort auf diese Zeichen, auf das, was als Ruf / Berufung erkannt wurde. Der eigenen Berufung zu folgen hat viel – vielleicht alles? – mit Hingabe, Vertrauen und Mut zu tun, und das nicht nur, wenn es um eine Berufung zum Klosterleben geht. In der Berufung folgen Menschen der Anziehungskraft Gottes. Hier ein beeindruckendes Beispiel:

„Aber das Verlangen in mir, um diesen Weg des Betens und Meditierens zu wählen und so für Gott aufzublühen, war zu groß. ... Es ist nicht nur mein Verlangen, sondern auch Gottes Verlangen. Eine Erklärung für diese Wahl kann ich [...] nicht geben. Die habe ich nicht. Und die suche ich auch nicht. Ich übergebe mich dem einfach. Die Anziehung durch Gott, den Glauben, ist stärker als ich selbst. Der Glaube ist eine treibende Kraft, die das Steuer von mir übernommen hat. Das war früher ein Ringen, als ich das zum ersten Mal merkte, aber ich habe mich dem sehr schnell vollkommen übergeben.“¹⁸⁷

186 Die Erfahrungen aus der Begleitungspraxis von Führungskräften zeigen, dass diese beiden Entscheidungsaspekte eine hohe Bedeutung haben, gerade auch im Zusammenhang mit der eigenen Berufung. Zur spirituellen Bedeutung von schwerwiegenden Entscheidungen und zur »Unterscheidung der Geister« siehe auch Kapitel 10.6.

187 Huijink 2009

Im Zusammenhang mit Berufung wird davon gesprochen, dass jemand auserwählt wird und dann – mit einem Auftrag – gesendet wird. Diese Auserwählung ist oft erst mit einer Absonderung / Aussonderung verbunden, in der eine Person, mehr oder weniger krisenhaft, aus ihren bisherigen Lebensumständen oder der bisherigen Ordnung herausgelöst wird. Es entsteht dadurch ein Abstand zur Welt. Die alte weltliche Heimat wird immer mehr ersetzt durch eine geistige Heimat in der Gottesbeziehung. So jemand ist dann nicht mehr von dieser Welt, wird aber möglicherweise wieder in die Welt zurückgeschickt, um dort (s)einen Auftrag zu erledigen, der allerdings immer einen dienstbaren Aspekt enthält.¹⁸⁸

5.8 Zusammenfassung

Zusammenfassung der Ergebnisse

In diesem Kapitel haben wir uns mit der Frage beschäftigt, welche Konzepte von Spiritualität und spiritueller Entwicklung es gibt. Um zu verstehen, worum es bei spiritueller Entwicklung geht, war es sinnvoll, die vielfältigen und oft widersprüchlichen Ausdrucksformen von Spiritualität zu durchleuchten, so dass hinter den vielen Erscheinungsformen die eigentliche *Essenz* von Spiritualität sichtbar werden konnte. Auf dem Hintergrund der Erkenntnisse zur psychologischen Entwicklung wurde auch für die spirituelle Entwicklung nach Stufen oder Phasen gesucht, aber auch danach, welche Merkmale diese Entwicklung insgesamt sehen lässt. Zunächst haben wir uns dabei dem Phänomen »Spiritualität« selbst zugewendet und den verschiedenen Versuchen, dieses Phänomen begrifflich zu fassen (Kapitel 5.2). Für diese vorliegende Untersuchung haben wir uns dann der Definition von Waaijman angeschlossen, dass Spiritualität als das »Beziehungsgeschehen« zwischen Gott und Mensch verstanden werden kann. Weiter wurden verschiedene Aspekte der gelebten Spiritualität (im christlichen Kontext) untersucht (Kapitel 5.3), wobei deutlich wurde, dass das Verständnis von Spiritualität im Laufe der Zeit mehrere Veränderungen erfahren hat (Kapitel 5.3.1). Mit Blick auf die an dieser Untersuchung beteiligten Klienten haben wir uns auch kurz der so genannten »Laienspiritualität« zugewendet, die wir vor allem in ihrem basalen und ursprünglichen Charakter betont haben (Kapitel 5.3.2). Kurz wurde auch auf den Zusammenhang zwischen Arbeit und Spiritualität hingewiesen (Kapitel 5.3.3). Ein wichtiger Schwerpunkt dieses Kapitels war die spirituelle Entwicklung selbst, die auf eine prozesshafte Weise Menschen auf Gott hin umformt (Kapitel 5.4). Ähnlich wie in der Psychologie weist auch hier die Literatur verschiedene Stufenmodelle auf, bis hin zur Darstellung der spirituellen Entwicklung als einer Spirale (Kapitel 5.4.3). In diesem Zusammenhang wurde auch kurz auf die Berührungspunkte zwischen Spiritualität und Mystik eingegangen (Kapitel 5.4.4). Weiter wurde untersucht, welche

188 Abt Ad Lenglet in einem Gespräch über die spirituellen Aspekte von Berufung (Gesprächsnotiz 05.05.2012). – Der Aspekt der Berufung wurde in diese Literaturstudie zur spirituellen Entwicklung aufgenommen, weil in den Begleitungsgesprächen mit den Klienten immer wieder auch die Frage nach der eigenen Berufung auftaucht. Wir werden den Aspekt der Berufung hier aber nicht weiter verfolgen können, weil der Schwerpunkt dieser Untersuchung bei den Aspekten *Vertrauen* und *innere Sicherheit* liegt.

Bedeutung Spannungsfelder (Kapitel 5.6) und Krisen (Kapitel 5.5) für die spirituelle Entwicklung haben und welche Bedeutung das Phänomen der »Berufung« hat (Kapitel 5.7). Immer wieder wurden Parallelen zur psychologischen Entwicklung deutlich, denen wir uns in den nachfolgenden Schlussfolgerungen noch zuwenden werden.

Spirituelle Entwicklung wird in der Literatur dargestellt als ein Geschehen, das den Menschen und sein Leben ganz und gar ergreift und umfasst. Dieser Prozess führt Menschen über das normale Alltagsbewusstsein hinaus zu einem höheren Bewusstsein und gibt ihnen immer mehr die Fähigkeit, vollständig im so genannten »Hier und Jetzt« anwesend zu sein, also in ihren Kontakten und in dem, was sie tun, wirklich voll und ganz *präsent* zu sein. Letztendlich führt diese Entwicklung zur mystischen *Gottesanschauung*, d.h. zur Erfahrung, in allem und auch in anderen Menschen die göttliche Dimension wahrzunehmen, jedoch nicht als Idee oder als ein schönes Konzept, sondern als eine tatsächliche Wahrnehmung, als eine reale Erfahrung.¹⁸⁹ Spiritualität als Entwicklung zu verstehen, verweist sowohl auf den Prozess als auch auf das Ziel dieses Prozesses. Beides, Ziel und Prozess, erwarten, dass ihnen die eigenen Existenz vollständig zugeordnet (eigentlich untergeordnet!) wird. In einer späteren Phase nimmt dabei zunehmend die Kontrolle über diesen Prozess und damit auch über die eigene Entwicklung ab.

Die spirituelle Entwicklung ist anscheinend ein Umformungs- oder Transformationsprozess mit verschiedenen Phasen, die u.a. auch als Reinigung, Erleuchtung und Vollendung beschrieben werden.¹⁹⁰ Zunehmend verändert sich die Ausrichtung des Menschen von der Welt hin zu Gott. Womit nicht unbedingt gemeint ist, die Welt zu verlassen, sie bekommt aber gegenüber Gott einen nachrangigen Stellenwert. Falls Menschen sich aus der Welt zurückziehen, kann es sein, dass sie sich später im Rahmen der eigenen Berufung doch wieder der Welt zuwenden – dann aber von Gott aus. Diese spirituelle Entwicklung zieht Menschen stufen- bzw. spiralförmig in eine vertikale Richtung und umfasst dabei immer größere Teile der Person; die Konsequenzen für das eigene Leben nehmen dabei zu. Während diese Phasen durchlaufen werden, wird u.a. auch der eigene Wille gesäubert und auf Gott ausgerichtet. Spirituelle Entwicklung kann somit als eine Aufwärtsbewegung verstanden werden: weg von der Welt und hin zu Gott.

(Lebens-)Krisen werden in der Literatur als nötig und hilfreich angesehen. Sie können zu einer echten »Wende« im Leben führen und »heizen« mit den dazu gehörigen seelischen Nöten immer wieder neu die Entwicklung an. Durch Krisen und andere unvorhergesehene Brüche im Lebenslauf wird die persönliche Spiritualität auf eine optimale Weise wach und lebendig gehalten.¹⁹¹ Immer wieder neu muss die jetzige Lebens- und Glaubensform überprüft werden und muss die Orientierung auf das göttliche Ziel hin erneuert werden. Sowohl in Bezug auf die psycholo-

189 Da in einer solchen Erfahrung die normalen Sinnesorgane aber im Gegenüber gleichzeitig immer noch den Menschen aus Fleisch und Blut wahrnehmen, stellt sich die Frage, mit welchem »Sinnesorgan« eine solche außergewöhnliche Wahrnehmung erfolgt. Möglicherweise ist es der eigene göttliche Kern, der im anderen die göttliche Dimension wahrnehmen kann?

190 Vergleiche Wolkinger 2009, S. 1; unter Bezugnahme auf Pseudo-Dionysius. Hier werden auch noch andere Darstellungen der Stufen des Umformungsprozesses beschrieben.

191 In der Literatur wird immer wieder die Bedeutung von Krisen für die spirituelle Entwicklung erwähnt; auffällig ist jedoch, dass keine Literatur zu finden ist, die sich tiefergehend mit Krisen beschäftigt. Dies ist vermutlich der Tatsache zu verdanken, dass im Christentum der individuellen geistlichen Begleitung ein sehr hoher Wert beigemessen wird.

gische wie auf die spirituelle Entwicklung sind Krisen also Übergangsphasen, die oft leidvoll als »Niemandland« erlebt werden, in denen aber das Neue entwickelt wird. Krisen sind mit ihrer Nach-innen-Wendung also ausgezeichnete Chancen zur Veränderung und zur Erneuerung. Sie schlagen »Breschen« in die stabile Persönlichkeit oder in überholte Lebensumstände, so dass die Seele besser für Gott erreichbar wird. Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass Krisen ein wichtiger Katalysator für die spirituelle Entwicklung sind.

Kritische Betrachtung der Ergebnisse

Es gibt sehr viele verschiedene Versuche, das Phänomen »Spiritualität« zu erklären und auch in Definitionen zu fassen. So unterschiedlich die verschiedenen (eng oder weit gefassten) Definitionen auch sein mögen, immer ist doch die Tendenz erkennbar, das Phänomen »Spiritualität« umfassend erklären und definieren zu wollen. Ein Nachteil von Definitionen ist jedoch die Tatsache, dass jede Definition bestimmte Aspekte von Spiritualität einschließt und damit andere Aspekte ausschließt, die aber möglicherweise (zumindest von den Betroffenen selbst) ebenfalls als Spiritualität angesehen werden. Definitionen von Spiritualität, mit ihren ein- und ausgeschlossenen Aspekten, sagen deshalb oft mehr über die Sicht- und Herangehensweise des jeweiligen Autors aus als über das Phänomen selbst. Vielleicht ist es leichter, sich auf die vielen Erscheinungsformen des Phänomens »Spiritualität« zu konzentrieren, statt es in die Form einer Definition zu fassen. Es scheint jedenfalls, dass das Phänomen »Spiritualität« nicht so ohne weiteres in eindeutigen und für den Verstand fassbaren Begriffen auszudrücken ist. Leichter scheinen dagegen Aussagen über Wirkung und Bedeutung von Spiritualität: „Spiritualität – eine unsichtbare, aber reale Kraft“ oder „Spiritualität ist das Herz von Religion“¹⁹². Die Unschärfe des Begriffes »Spiritualität« kann dabei sowohl verunsichern als auch eine bestimmte Kreativität ermöglichen. Die letztendliche Unfassbarkeit des Phänomens »Spiritualität« wird wohl bleiben, trotz aller Definitionsversuche; sie ist Teil des Mysteriums, das man Gott nennt.

In vielen Beiträgen bleibt die Grenze zwischen religiösem Glauben und Spiritualität unklar und damit auch der Unterschied bzw. die Berührungspunkte. Die Verbindung bzw. die Grenze zwischen Spiritualität und Religion wird nicht deutlich herausgearbeitet.¹⁹³ Die Grenze erscheint als unscharf, wenn ähnlich wie bei der Spiritualität auch der Glaube als eine „Grundhaltung“¹⁹⁴ des Menschen bzw. seiner Seele verstanden wird. Manchmal gehen die Aspekte Religion und Spiritualität ineinander über, zum Beispiel, wenn Spiritualität eng an die christliche Religion gekoppelt oder sogar damit identifiziert wird. Manchmal erscheint die Darstellung von Spiritualität auch apologetisch ausgerichtet, also auf die Verteidigung der eigenen Wahrheit zielend

192 Korthals Altes 2008, S. 49–63

193 Anders als in der Literatur zur alternativen Spiritualität werden in der Literatur zur christlichen Spiritualität die Aspekte »Religion« und »Spiritualität« meist nicht voneinander getrennt, wohl aber wird die Spannung dazwischen beschrieben. Wertvolle Reflektionen und Einsichten zum Verhältnis von Religion und Spiritualität sind zu finden bei Schneiders 2000.

194 Siehe hierzu z.B. Huijink 2009

– die Frage ist dann, gegen wen? So entsteht der Eindruck, dass das Phänomen »Spiritualität« auf die christliche Tradition reduziert werden soll, was als eine Form spirituellen »Besitzdenkens« interpretiert werden könnte.¹⁹⁵ Dabei wird übersehen, dass Gott nicht mit den Traditionen (mit welchen auch immer) identisch ist.¹⁹⁶ Manchmal wird auch eine deutliche Grenze zwischen religiösem Glauben und Spiritualität aufgezeigt; dann wird eine strikte Trennung vorgenommen und betont, dass Spiritualität auch ohne eine konfessionelle, religiöse Festlegung auskommt. Dabei kann sich dann insgesamt auch eine gewisse Spannung ergeben, wenn z.B. die Trennung der Begriffe »Spiritualität« und »Religion« mit einer deutlichen Bewertung ihres Verhältnisses vorgenommen wird: „Spiritualität [...] ist die Essenz der Religion. Eine Religion ohne Spiritualität ist leblos, ist Regeltreue ohne Seele. Religion ohne Spiritualität ist gefährlich, im wahrsten Sinne des Wortes.“¹⁹⁷ Aber auch angesichts der vielen Stimmen dazu, bleibt das Verhältnis zwischen Spiritualität und Religion trotzdem unklar und durch eine Spannung gekennzeichnet. Hierzu stellen sich folgende Fragen:¹⁹⁸

Kommt Religion ohne persönliche Spiritualität und spirituelle Entwicklung aus?
Und kommt Spiritualität ohne Religion, also ohne bestimmte Glaubensinhalte aus?
Oder ist Spiritualität ein natürlicher, vielleicht sogar *essentieller* Teil von Religion?

Diese Unklarheiten in Bezug auf eine Definition von Spiritualität sagen einerseits etwas über die Komplexität dieser Fragen aus. Andererseits darf aber auch vermutet werden, dass diese Unklarheiten insgesamt etwas mit individuellen Sichtweisen und religiöser Positionierung zu tun haben. Eine Klärung des Verhältnisses zwischen Religion (Glaube) und Spiritualität scheint dringend nötig zu sein. Aber ist eine solche Klärung möglich angesichts der vielen Meinungen zu diesem Sachverhalt?¹⁹⁹ Auch in Bezug auf den Stellenwert spiritueller »Erfahrung« gehen die Einschätzungen manchmal weit auseinander: Einerseits erscheint spirituelle Erfahrung als ein Ziel von spirituellem Engagement, andererseits ist spirituelle Erfahrung aus orthodoxer Sicht ein wenig »verdächtig«, weil sie immer auch unkontrollierbare Elemente enthalten kann.

195 Diesem Phänomen begegnet man jedoch auch in anderen Religionen und selbst in den alternativen Bewegungen: Manche Menschen sind überzeugt, dass gerade sie die Wahrheit »besitzen« und den »einzig richtigen« Weg zu Gott kennen. Spirituelles »Besitztum« ist deshalb möglicherweise eine Frage der religiösen Typologie.

196 Vergleiche hierzu: Maas 2009b, S. 1; unter Bezugnahme auf Meister Eckhart.

197 Dienberg 2007a, S. 40. – Der Begriff »Religion« stammt aus dem Lateinischen, hat jedoch mehrere Bedeutungen. Die Verwendung des Begriffes wechselt zwischen dem Verständnis von Religion als einer religiösen Tradition (verbunden zum Beispiel mit einer Institution wie Kirche) und einem Verständnis, das sich von *religio* (Anbindung) ableitet und eher die Rückbindung, den Rückbezug des einzelnen Menschen zu Gott im Blick hat. In der niederländischen Sprache gibt es für diese beiden Bedeutungen des Begriffes »Religion« zwei verschiedene Begriffe: *religie* für Religion als Rückbezug des Menschen zu Gott und *godsdiens*t für eine etablierte Religion mit einer tradierten Lehre, organisatorischen Strukturen (Institution, Kirche) und einer Zugehörigkeit dazu. – Es gibt jedoch auch Definitionen von Religion, die beide Aspekte zusammenfassen: „Traditionellerweise wird unter Religion ein institutionalisiertes System basierend auf einer Beziehung zwischen Individuen und einer göttlichen Wirklichkeit verstanden, wobei diese Beziehung zu einer Erlösung in diesem oder in einem anderen / jenseitigen Leben führt.“ (Dienberg 2007a, S. 39).

198 Diese Fragen werden im Hintergrund der Untersuchung in den Kapiteln 6 und 7 mitlaufen; wir werden an späterer Stelle versuchen, hierauf eine Antwort zu finden (Kapitel 8.6).

199 Eine solche Klärung wird auch erschwert durch die Tatsache, dass sich die heutige Religionswissenschaft eher anthropologisch-kulturorientiert zeigt und sich weder mit substanziell-theologischen Fragen noch mit Fragen zur Spiritualität beschäftigt.

Insgesamt fällt auch auf, dass im Vergleich zu der mystisch-transformatorischen Entwicklung, zu der viel Literatur vorliegt, die religiöse oder spirituelle Beginnsituation in der Literatur noch wenig beschrieben ist. Angesichts der Komplexität dieser Situation können viele auslösende Faktoren eine Rolle spielen, deshalb wäre es wichtig, bei der Erforschung der Beginnsituation nicht nur in psychosozialen Umständen zu suchen, sondern auch die Möglichkeit einer »Quelle« in der spirituellen oder geistigen Dimension einzubeziehen. Auch die Frage, ob die spirituelle Entwicklung eher durch religiösen Glauben oder durch eine religiöse Erfahrung (oder beides?) ausgelöst wird, wird in der Literatur m.E. nicht ausreichend reflektiert.

Was den Fortschritt des Einzelnen auf seinem spirituellen Weg betrifft, wird in der Literatur kaum darauf eingegangen, dass es ein Weg mit Rückschlägen ist. Die Schwierigkeiten des spirituellen Weges sind durchweg »unterbelichtet«, bis auf wenige Ausnahmen wird die spirituelle Entwicklung nämlich in schönsten Farben dargestellt. Die Erfahrungen aus der Begleitungspraxis zeigen aber, dass die spirituelle Entwicklung unterwegs von moralischen und sonstigen menschlichen Schwächen sabotiert wird, dass es zu Stagnationen und Rückschlägen kommen kann. Anscheinend sorgt das Verlangen dann immer wieder neu für die Verbindung mit dem hohen Ziel. Aber was, wenn diese Verbindung nicht gelingt? Ebenso wie Informationen zu Schwierigkeiten und »Stolpersteinen« fehlt in der spirituellen Literatur auch die (ausführliche) Beschäftigung mit inneren und äußeren »Gegenkräften« und deren »Kampf um die Seele«²⁰⁰. Wohl deshalb fehlt es in der Literatur auch an Ratschlägen für spirituelle Sucher, die in eine Krise geraten sind. Es scheint, dass die christliche Tradition in dieser Hinsicht ganz auf die individuelle geistliche Begleitung setzt.

Gerade auch im Zusammenhang mit Krisen, mit Stagnation und Rückschlägen scheint die wichtigste Frage zu sein, was Menschen den ganzen, oft beschwerlichen und langen Weg der spirituellen Entwicklung wach und lebendig hält? Nicht viele Autoren äußern sich zu dieser Frage. Wenn sie es doch tun, dann verweisen sie in diesem Zusammenhang immer auf die Bedeutung, die »Sehnsucht und Verlangen« haben und die beide anscheinend sowohl mit als auch ohne religiöse Bindung auftreten können. Ein wichtiger Aspekt, der aber nur sehr selten in die Definitionsversuche von Spiritualität einbezogen wird, betrifft also die menschliche Sehnsucht bzw. das Verlangen nach Gott oder einer Höheren Wahrheit.

Schlussfolgerungen

Trotz vieler Parallelen in wichtigen Kennzeichen von Entwicklung führt die für die Spiritualität so wichtige Grundannahme der Existenz Gottes auf der Grenze zwischen Spiritualität und Psychologie zu deutlichen Unterschieden. Spiritualität geht von der Existenz einer transzendenten Realität aus, die sich – für die normale Wahrnehmung verborgen – *über, hinter oder in*²⁰¹ der

200 Dringend nötig erscheint an dieser Stelle auch eine Auseinandersetzung mit einer Vorstellung der allerfrühesten Psychologie von Freud: Der Vorstellung vom Lebens- und Todestrieb des Menschen (vergleiche hierzu auch Kapitel 4.2).

201 Die Möglichkeit, dass sich Gott auch *in* der physikalischen Realität verbirgt (Immanenz), wird jedoch wegen ihrer Nähe zum Pantheismus von der offiziellen christlichen Lehre abgewiesen.

physikalischen Realität befindet. Für die (heutige) Psychologie existiert nur das als Wirklichkeit, was sinnlich erfassbar, messbar und rational erklärbar ist. Religion – und damit auch Gott – werden in der Psychologie hauptsächlich in ihrer *funktionalen* Bedeutung für den Menschen untersucht und durch die fortschreitende Zuwendung der Psychologie zu den Naturwissenschaften (statt zu den Geisteswissenschaften) inzwischen hauptsächlich auf materialistische, vor allem genetische Faktoren²⁰² zurückgeführt.

Im christlichen Kontext wird Entwicklung vor allem auf die Entwicklung des Glaubens und der Gebetsintensität bezogen, weniger auf die Entwicklung der ganzen Person. Die Entwicklung als eine Entwicklung der ganzen Person zu sehen, würde auch die Persönlichkeit einbeziehen und die Bedeutung von Spiritualität für die Formung des ganzen Menschen reflektieren bzw. nach Gründen suchen, wenn diese Formung der Persönlichkeit ausbleibt.²⁰³ Eine wichtige Parallele zur psychologischen Entwicklung liegt in der Bedeutung von Spannungsfeldern. Für die Dynamik der spirituellen Entwicklung sind dies z.B. die Spannung zwischen Tun und Geschehen-lassen und die Spannung zwischen Sicherheit und Lebendigkeit. Für die spirituelle Entwicklung geht es – über diese beiden konkreten Spannungsfelder hinaus – außerdem um die grundsätzliche Spannung zwischen Mensch und Gott, die überwunden werden möchte. Eine weitere wichtige Parallele liegt in der Bedeutung, die Krisenzeiten beigemessen werden. Krisen sind scheinbar nötig, um immer wieder neu die Ausrichtung zu überprüfen oder zu korrigieren und so dem Entwicklungsimpuls eine Chance zu geben.

Das in der Literatur beschriebene Verlangen, das an der Basis von Spiritualität liegt und das Menschen – trotz aller Hindernisse – den oft langen spirituellen Weg immer weiter gehen lässt, erinnert sehr an das in der Psychologie beschriebene Begehren, das niemals gesättigt werden kann. In Bezug auf dieses Verlangen findet jedoch in der spirituellen Literatur keine weitere Auseinandersetzung statt. Es bleibt also offen, ob es sich bei diesem Verlangen tatsächlich um dasselbe Phänomen wie beim psychologischen Begehren handelt oder wo eventuelle Berührungspunkte oder Grenzen liegen. Es entsteht nachhaltig der Eindruck, dass sowohl die Psychologie als auch die Spiritualitätswissenschaft dringend besorgt sein müssten, dieses Begehren / Verlangen zu klären. Die Antworten könnten zu einer Erhellung der Fragen führen, was eigentlich Entwicklung ist, wodurch sie ausgelöst wird oder warum sie eventuell ausbleibt.

202 Richardson 2011

203 Bei entsprechenden Nachfragen hierzu wurde (von katholischen Gesprächspartnern) betont, dass spirituelle Entwicklung selbstverständlich auf die Entwicklung der ganzen Person zielt. Diese Aussagen sind sicher glaubwürdig, allerdings lassen sich in der Literatur kaum Angaben oder Beschreibungen hierzu finden. Menschen mit einer tiefen Spiritualität verfügen oft über eine reife Persönlichkeit, die sich in Weisheit, Güte und Tiefblick usw. ausdrückt. Andererseits stehen solchen Beispielen viele andere gegenüber, in denen sich – trotz aller spirituellen Bemühungen – die Persönlichkeit nicht oder nur wenig entwickelt hat. Und wie bereits in den Ausführungen zur psychologischen Entwicklung (Kapitel 4) stellt sich auch im Zusammenhang mit der spirituellen Entwicklung die Frage, ob Veränderung gleichzeitig immer auch Entwicklung ist. Wenn Entwicklung als eine Veränderung im Leben, in den persönlichen Vorlieben und Neigungen verstanden wird, dann wäre Veränderung mit Entwicklung gleichzusetzen. Wenn Entwicklung aber als ein Fortschritt und als eine zunehmende Reifung der ganzen Person verstanden wird, dann ist Entwicklung auf weiter und höher ausgerichtet und – spirituell gesehen – auf eine zunehmende Gottesnähe.

Wie in der psychologischen Literatur wird auch in der Literatur zur spirituellen Entwicklung die innere Sicherheit nicht erwähnt, eher geht es um die Sicherheit im Glauben. Wohl wird von Gewissheit und von Stufen der Gewissheit gesprochen, die in der Vernunft, im Glauben und in der mystischen Erfahrung zu finden sind.²⁰⁴ Das Gleiche gilt für Vertrauen. Obwohl Vertrauen im Zusammenhang mit Religion und Spiritualität eine große Rolle spielt, wird – wider Erwarten – in der durchgesehenen Literatur nicht viel über Vertrauen und über die Entwicklung von Vertrauen ausgesagt. In der christlichen spirituellen Literatur wird von den Gläubigen regelrecht »verlangt«, dass sie Vertrauen ins Leben und in Gott haben bzw. mitbringen; es wird vorausgesetzt. Dieses Vertrauen ist gekoppelt an die Glaubensinhalte der christlichen Lehre und an das Bild vom liebenden und barmherzigen Vater-Gott. Glaube und Vertrauen sind auf diese Weise eng verbunden oder sogar (fast) identisch, weil der Glaube bereits ein Akt des Vertrauens ist und auf diese Weise auch zur inneren Sicherheit beiträgt.²⁰⁵ Angesichts der postmodernen Unverbindlichkeit wird in diesem Zusammenhang auch betont, dass es von Vorteil ist, wenn man seine religiöse Sehnsucht innerhalb einer Gemeinschaft und innerhalb einer gefestigten religiösen Tradition lebt. Denn die alten Erzählungen mit ihren vertrauten Bildern sind eine wichtige Kraftquelle, vor allem in Situationen, in denen man Gott verloren hat. Die alten Erzählungen berichten nämlich von Menschen, die in der Erfahrung des „Nicht-wissens“²⁰⁶ doch weitergingen. Bei allen Gründen, die in der Literatur angeführt werden, warum Vertrauen wichtig ist, werden jedoch keine Aussagen dazu gemacht, wie man Vertrauen entwickeln kann.

Aus diesen Gründen bleibt die bisherige Untersuchung zur spirituellen Entwicklung mit ihren Ergebnissen zunächst noch unbefriedigend. Wegen dieser Tatsache, aber auch wegen der mangelnden Informationen zur Entwicklung auf der Grenze zwischen Psychologie und Spiritualität und vor allem auch wegen der beteiligten Klienten, die eine freie und ungebundene Spiritualität sehen lassen, soll diese Untersuchung im Folgenden erweitert werden um die alternativen spirituellen Bewegungen (Kapitel 6) und um die Spirituelle Psychologie (Kapitel 7).

204 Die Stufen der Gewissheit ergeben sich nach Huber aus Vernunft, Glaube und Mystik als den drei „Quellen der Wahrheitserfahrung.“ (Huber 1984, S. 16–17).

205 Trotzdem ist in der Literatur in Bezug auf Vertrauen auch eine gewisse Spannung wahrnehmbar, und zwar in Bezug auf das Gottesbild (besser: zwischen zwei verschiedenen Gottesbildern). Einerseits gibt es das Bild vom beruhigenden und tröstenden Gott, der uns im Leben zur Seite steht, uns in schwierigen Zeiten behütet und zu dem man deshalb Vertrauen haben darf. Diesen Gott versucht man im Gebet zu erreichen und ihn dazu zu bewegen, »auf meiner Seite« zu sein. Nur sehr selten wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass diese Art des Glaubens durch eine schwere Lebenskrise erschüttert werden kann, weshalb es zusätzlich zu einer tiefen Glaubenskrise kommen kann. Der Gott, der in und hinter solchen Lebens- und Glaubenskrisen erscheint, ist ein anderer als der Gott des (einfachen) Glaubens. Gott stellt sich dann als ein zwar einladender, aber auch herausfordernder Gott dar, der unsere Seele zu sich zurückholen will und der will, dass wir »auf seiner Seite« sind (frei nach einem Ausspruch von Wernher von Braun). Vertrauen zu diesem ganz anderen Gott zu haben oder zu entwickeln, heißt sein Einverständnis zu der Tatsache zu geben, dass das hohe Ziel unserer spirituellen Entwicklung zwar bei Gott liegt, der uns auf dem Weg dahin jedoch immer wieder schwierigen Prüfungen und einer leidvollen, oft schmerzhaften Reinigung unterzieht (siehe hierzu auch: Etminan 2007, S. 57–58 und Etminan 2009, S. 46–48).

206 Vergleiche: Terpstra 2006

6. Entwicklung aus der Sicht der alternativen Spiritualität

6.1 Einleitung

Bereits in der Konzeption zu dieser Untersuchung wurde vermutet, dass die Entwicklung von Führungskräften (und damit auch die Entwicklung der beteiligten Klienten) sowohl die psychologische als auch die spirituelle Dimension berührt und damit auf der Grenze zwischen Psychologie und Spiritualität liegt. Zu dieser Grenze und damit auch zum Zusammenspiel der beiden Dimensionen konnten aber bisher nur ungenügende Erkenntnisse gewonnen werden. Es sind also weiterhin Fragen dazu offen, was diese beiden Entwicklungen miteinander verbindet oder unterscheidet. Wo liegen gemeinsame Berührungspunkte? Und wie wirken die Aspekte psychologisch und spirituell eventuell zusammen? Kann es eine spirituelle Entwicklung geben, bei der die psychologische Entwicklung nicht mitzieht und so eventuell eine »Schieflage« entsteht? Kann die psychologische Entwicklung als abgeschlossen gelten, wenn nicht irgendwann auch Spiritualität in die Persönlichkeit integriert wird? Diese Fragen, aber auch die Tatsache, dass die Klienten, die in diese Untersuchung einbezogen wurden, eine ungebundene und eher freie Spiritualität sehen lassen, laden dazu ein, in einem eigenen Kapitel auch die so genannte neue und alternative Spiritualität¹ zu untersuchen, die in den jeweiligen Lehren als auch in den praktizierten Techniken beide Dimensionen einbezieht und sich damit genau auf dieser Grenze befindet. Welche Aussagen werden in dieser Literatur zur spirituellen Entwicklung und zur Grenze zwischen Psychologie und Spiritualität gemacht?²

Wir werden in diesem Kapitel mehr als bisher dem so genannten Zeitgeist begegnen.³ Denn die Zeiten sind verändert: Das Christentum ist in der westlichen Kultur zwar immer noch wichtig, aber es hat längst seine »Monopol«-Stellung auf religiösem Gebiet eingebüßt. Vor allem, weil zum Denken der neuen Zeit auch die Öffnung gegenüber den östlichen Religionen gehört. Die alternativen Bewegungen zeigen, dass es (neben der oft unverbindlichen alternativen Spiritualität) auch Entwicklungswege gibt, die in einer spirituellen Tradition wurzeln und bereits seit langem

-
- 1 Die Bezeichnungen »alternative spirituelle Bewegungen« und »Neue Religiöse Bewegungen (NRB)« werden wir synonym verwenden.
 - 2 Bei der Untersuchung des großen Feldes der *Leadership*-Spiritualität (Kapitel 3) wurde deutlich, dass viele der heutigen Führungskräfte zwar in ihrem Denken, in ihrer Spiritualität und vor allem auch in Bezug auf ihr nicht-theistisches Gottesbild durch die New-Age-Bewegung beeinflusst sind. Doch wurde auch festgestellt, dass sich viele Führungskräfte sowohl von der traditionellen Religion als auch von der New-Age-Bewegung distanzieren und damit möglicherweise eine ganz eigene, freie Spiritualität entwickelt haben. Wir werden in Kapitel 9 sehen, dass dies auch für die vier Klienten zutrifft, deren Begleitungsgespräche für diese Untersuchung ausgewertet wurden. Wenn wir hier trotzdem die alternative Spiritualität einbeziehen, dann vor allem um zu schauen, welche Sicht sie auf spirituelle Entwicklung insgesamt und auf die Grenze zwischen Psychologie und Spiritualität hat und dies auch in Bezug auf die Entwicklung von Vertrauen. – Wegen der Konzentration dieser Untersuchung auf Spiritualität und spiritueller Entwicklung wurden keine sozialwissenschaftlichen Publikationen mit ihrem funktionalistischen Religionsverständnis aufgenommen; wohl aber wurde zur Vorbereitung dieses Kapitels religionswissenschaftliche Literatur einbezogen (hier vor allem Hock 2008).
 - 3 Bereits im Rahmen der Untersuchung wurde auf die Bedeutung des Zeitgeistes hingewiesen, der den Hintergrund auch für die Entwicklung von Führungskräften bildet (siehe Kapitel 3.6). Wir werden diesen Zeitgeist hier aber nur andeutungsweise aufzeigen können. Für weitergehende Informationen sei auf die Arbeiten von Taylor hingewiesen: Taylor 1994, Taylor 2002 und Taylor 2009.

Psychologie und Spiritualität miteinander verbinden.⁴ Die alternativen spirituellen Bewegungen und damit auch den Zeitgeist zu besprechen, erscheint nötig, weil die vier Klienten, die Teil dieser Untersuchung sind, durch das Denken der neuen Zeit geformt sind und in ihrer Spiritualität durch diese alternativen Bewegungen beeinflusst sind. Obwohl christlich (bzw. islamisch) erzogen, teilen sie das Gottes- und Menschenbild der alternativen Spiritualität, sie haben sich der Formung durch alternative spirituelle Techniken unterzogen und verfügen in diesem Zusammenhang auch über spirituelle Erfahrungen, bis hin zur Gottese Erfahrung; und doch haben sie sich – passend zum Zeitgeist! – mit keiner dieser Bewegungen fest verbunden.⁵ Auf dem freien religiösen »Markt« darf sich das Christentum die mehr oder weniger interessierte »Kundschaft« mit anderen »Anbietern« teilen. Zudem scheint Spiritualität für viele Menschen nicht länger mit einer inneren Verpflichtung verbunden zu sein, sie ist vielmehr zu einem »Konsumartikel« geworden. Im Zusammenhang mit dem Zeitgeist wird auch deutlich, dass die Verweltlichung in allen Bereichen der Gesellschaft so dominant ist, dass selbst viele Christen als säkular eingeschätzt werden können.

Zunächst werden in diesem Kapitel die – auf religiösem und spirituellem Gebiet – krisenhaften Zustände der heutigen Zeit beleuchtet (Kapitel 6.2). Warum haben die Kirchen den Kontakt zu weiten Kreisen der Bevölkerung verloren? Was bewegt Menschen, die sich von der traditionellen Religion abwenden? Weiter wird es eine kurze, verallgemeinernde Darstellung der alternativen spirituellen Bewegungen geben (Kapitel 6.3).⁶ Was kennzeichnet diese Bewegungen und was suchen

4 Um zu eindeutigen Erkenntnissen zu kommen wurden für dieses Kapitel auch einige konkrete Bewegungen (Yoga, Anthroposophie und Tara Rokpa) untersucht. Wegen des Umfangs können diese Bewegungen hier aber nicht ausführlich dargestellt werden, stattdessen werden die entsprechenden Erkenntnisse in die übrige Darstellung mit einfließen. Die alternativen Bewegungen mit ihren Entwicklungswegen können in diesem Kapitel insgesamt sowieso nur kurz angedeutet werden, alles andere würde den Rahmen dieser Untersuchung übersteigen. Es geht also nicht darum, diese Bewegungen in ihrem historischen Werdegang darzustellen oder sie von ihren Inhalten her vollständig abzubilden. Eher geht es darum, zu beschreiben, wie sie Psychologie und Spiritualität verbinden, und auch aufzuzeigen, dass solche verbindlichen spirituellen Wege einen relativ geschützten Rahmen für psychologische und spirituelle Entwicklung bieten.

5 Dies ist natürlich eine Einschätzung von außen!

6 In diesem Kapitel hier wurde – bis auf die Ausführungen zur Kritik – zusätzlich zur wissenschaftlichen Literatur auch auf so genannte *Insider*-Literatur zurückgegriffen, weil diese eine deutlichere Sicht auf das eigentliche Anliegen einer Bewegung ermöglicht. Die Ausführungen zur Kritik an den »Schattenseiten« der alternativen Bewegungen wurden außerdem durch eigene Erfahrungen mit den alternativen Bewegungen ergänzt. Denn sowohl die bestehende wissenschaftliche Literatur als auch die einschlägige christliche Literatur haben den Nachteil, dass sie nicht wirklich mit der Innenperspektive der Bewegungen vertraut sind und diese deshalb auch nicht berücksichtigen können; stattdessen erscheinen solche Beiträge durch eigene weltanschauliche oder religiöse Standpunkte eingefärbt. Sowohl religionswissenschaftliche wie christliche Autoren lassen zudem eine deutliche Abneigung gegenüber jeglicher »Esoterik« sehen. (Die Begriffe »Esoterik« und »Okkultismus« werden dabei oft synonym verwendet, siehe hierzu: Zinser 2009.) Die esoterischen Lehren lassen zwischen der physikalisch-wahrnehmbaren Realität und der transzendenten Realität Gottes noch Zwischenbereiche gelten und berücksichtigen in ihrem Weltbild deshalb auch feinstoffliche, energetische und rein geistige Phänomene. Dies scheint aber sowohl für die Religionswissenschaft als auch für die Theologie ein »Tabu«-Bereich zu sein: Esoterik steht nicht mit den Lehren der christlichen Kirchen und auch nicht mit den Paradigmen des gängigen Wissenschaftsverständnisses in Einklang. Doch wenn wir in diesem Kapitel die Entwicklung auf der Grenze zwischen Psychologie und Spiritualität untersuchen, werden wir auch Bewegungen begegnen, die sehr selbstverständlich die esoterische Weltsicht in ihre Lehren mit einbeziehen. Wenn man vom Selbstverständnis esoterischer Bewegungen ausgeht, dann umfasst die Esoterik Lehren, die „1. entweder, soweit es sich um Religiöses handelt, mit den erklärten Lehren der Kirchen im Widerspruch stehen oder 2. soweit es sich als Wissen versteht, mit den Erkenntnissen oder Methoden der Wissenschaft nicht zu vereinbaren sind und deshalb als 'höheres Wissen' ausgegeben werden oder 3. was auf dem Markt der Esoterik schlicht als esoterisch verkauft werden kann.“ (Zinser 2009, S. 7).

Bei der nachfolgenden Darstellung wurde jedoch das so genannte »Positive Denken« außer Acht gelassen. Auch wenn es einen enormen Einfluss auf den Zeitgeist zu haben scheint, so kann es m.E. doch nicht als eine spirituelle Bewegung eingeschätzt werden. – Es gibt allerdings auch berechtigte Zweifel, ob die neuen und alternativen

Menschen, die diese alternativen Angebote wahrnehmen? Unter anderem werden wir sehen, dass sie – verglichen mit dem Christentum – von einem anderen Gottes- und Menschenbild ausgehen. Losgelöst aus der Bindung an die traditionelle Religion oder an traditionelle spirituelle Schulen weisen die alternativen Bewegungen in Bezug auf ihr Gottes- und Menschenbild vor allem eine Orientierung an östlichen Religionen auf (Kapitel 6.3.4).⁷ Zudem ist in diesen Bewegungen oft ein verändertes, psychologisiertes Spiritualitätsverständnis zu finden, das Spiritualität auch als Lebenshilfe versteht (Kapitel 6.4). Die neuen Bewegungen haben aber auch ihre »Schattenseiten«, die vor allem von christlichen Kritikern beleuchtet werden (Kapitel 6.5). In diesem Zusammenhang wird auch die mangelnde Verbindlichkeit dieser »Szene« kritisiert, denn für viele Sucher ist typisch, dass sie keine oder keine neue religiöse Bindung eingehen und dass es auf diese Weise bei einer gewissen Unverbindlichkeit bleibt. Gerade weil die beteiligten Klienten konfessionell nicht gebunden sind, ist es eine wichtige Frage, wie eventuell eine Spiritualität ohne feste Form oder klare religiöse Ausrichtung aussieht. Oder welche Rolle in diesem Zusammenhang die Ernsthaftigkeit – im Sinne von Konsequenz – spielt. In diesem Kapitel wird also auch die Frage nach der Bindung bzw. der Verbindlichkeit gestellt, mit der Spiritualität im alternativen Kontext praktiziert wird (Kapitel 6.6).⁸

6.2 Säkularisierung und Glaubenskrise

Möglicherweise auf Grund des cartesianischen Weltbildes entwickelte sich seit dem Ende des Mittelalters eine Spiritualität des (Selbst-)Tuns, d.h. der Einübung spiritueller Techniken. Das Selbst-Tun stand dabei im Widerspruch zur bisherigen Sichtweise, dass es die göttliche Gnade sei, der man die eigene spirituelle Entwicklung zu verdanken habe. Ins geistliche Leben zog somit der Aspekt der „Machbarkeit“⁹ ein. Askese, die bisher ein spontaner, natürlicher Teil der Mystik gewesen war, kam mit dieser neuen Willensorientierung in eine gewisse Spannung zur Mystik zu stehen. Vom Ende des Mittelalters bis etwa zur Mitte des 20. Jahrhunderts kannte man in der christlichen Spiritualität ein ganzes System vorgeschriebener spiritueller Techniken, jedoch wenig Spiritualität in einem dynamischen Sinne.¹⁰ Im Kontext dieser Versuche zur Selbst-Heiligung

Bewegungen wirklich so neu und so alternativ sind (siehe hierzu: Nugteren 1992).

7 Um diesen verschiedenen Bewegungen und Reflexionen (spirituellen, psycho-spirituellen und esoterischen) gerecht werden zu können, wird ab hier der Begriff »Gott« um seine nicht-theistische Dimension erweitert. Wir verlassen also in diesem Kapitel das christliche Verständnis von einem personalen Gott. Diese Ausführungen zur alternativen Spiritualität sind damit zugleich eine Vorbereitung auf Kapitel 7, in dem wir den Schulen der Spirituellen Psychologie begegnen werden, die jegliche theologische Dogmatik hinter sich gelassen haben und die versuchen, die menschliche Seele und ihre Entwicklung neu und frei zu erforschen und dabei zu überraschend religiösen Einsichten kommen: Sie entdecken den Urgrund des Seins, die göttlich-spirituelle Seele des Menschen und seine Bestimmung – und damit Religion als *religio*!

8 Für die vier Klienten gilt, dass sie zwar religiös ungebunden sind, sich aber in anderer Hinsicht durch eine hohe Verbindlichkeit gegenüber Werten und Wahrheit auszeichnen (siehe hierzu den Anhang A.3).

9 Blommesteijn 1996, S. 132–133. – Diesem Aspekt der »Machbarkeit« begegnen wir auch in der heutigen Zeit, denn die alternative Spiritualität hat diese Machbarkeit anscheinend wieder neu entdeckt (siehe die Veröffentlichungen zu *Spirituality at Work* und zu anderen Themen des Bereichs »Spiritualität und Management«). Der Frage, ob Spiritualität ein »machbares Projekt« ist, werden wir uns im Kapitel 11.4 noch ausführlicher widmen.

10 Blommesteijn 1996, S. 134

wurde Spiritualität zum Mittel für die Erreichung des göttlichen Ziels. Auf diese Weise kam es dazu, dass die Spiritualität sich „innerlich von sich selbst und von ihren Quellen entfremdete“¹¹. Denn wenn die Aufmerksamkeit und der Schwerpunkt der Bemühungen bei den Mitteln (den Techniken) liegen, wird Spiritualität zu einem menschlichen »Projekt«. Dann wird die eigene Zielorientierung für das menschliche Handeln bestimmend – und nicht länger die mystische Einwirkung Gottes. Diese Entwicklung wurde in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts korrigiert, vor allem auch durch „Reflektionen zum Wesen der Spiritualität“¹².

Bereits vor und in den Wirren des II. Weltkrieges war jedoch zu beobachten, dass es eine generelle Veränderung in Bezug auf Glauben und Spiritualität gab. Viele Menschen wendeten sich von Gott und Religion ab: „Dies ist ein Weltproblem, größer als das der materiellen Not.“¹³ Zu Beginn der 1960er Jahre wurde während des II. Vatikanischen Konzils versucht, diese Zeichen der Zeit zu lesen und ihnen Aufmerksamkeit zu geben.¹⁴ In den 1970er und 1980er Jahren kam es dann aber zu einer Krise und zu einer regelrechten Wende in Bezug auf Religion und Spiritualität.¹⁵ Säkularisierung¹⁶, Liberalisierung und zunehmender Individualismus führten dazu, dass die Menschen mehr und mehr Abstand nahmen von der tradierten Religion und den vertrauten religiösen Institutionen.

Ein wichtiger Aspekt der Säkularisation ist die Tatsache, dass Religion heute „weitgehend Privatsache“¹⁷ und Glauben „eine menschliche Möglichkeit neben anderen“¹⁸ geworden ist. Inzwischen gilt für viele westliche Menschen, dass sie sich durch die traditionelle Religion – hier vor allem durch die christlichen Kirchen – nicht mehr angesprochen fühlen.¹⁹ Der Gehorsam gegenüber (religiös begründeten) Normen wird heute von vielen abgewiesen, was dazu führt, dass die

11 Waaijman 1996, S. 23–24

12 Blommesteijn 1996, S. 132–133; und weiter: „Vor allem die Wiederentdeckung der mystischen Traditionen hat die unfundierte, einseitige Betonung des ‘ich muss’ und ‘ich tue’ auf peinliche Weise bloßgelegt.“

13 Brandsma 2008, S. 23

14 Vergleiche: Maas 2008, S. 8

15 McLeod 2007. – Dieses gründlich recherchierte Buch über die Wende der 60er Jahre zeichnet zunächst die Trennung von privater und öffentlicher Sphäre. Die Rolle des II. Vatikanischen Konzils sowie die Polarisation innerhalb der Katholischen Kirche wird ausführlich auch in Bezug auf deren Auswirkungen besprochen. Weiter wird gezeigt, wie diese Entwicklungen in der »Wohlstandsgesellschaft« zur Entstehung einer *Counter Culture* und zur Entstehung neuer religiöser Strömungen geführt hat. Dies hatte Auswirkungen auch auf die Kirchen, die dadurch in eine Krise gerieten. Mit zunehmender Liberalisierung christlicher Kreise kam es – als Reaktion hierauf – zu einer Zunahme an konservativen bis hin zu fundamentalistischen Bewegungen. Doch war der Trend zur *Civilized Society* nicht aufzuhalten. Der Autor stellt in diesem Buch deshalb auch die Frage, ob das Ende des Christentums erreicht ist.

16 Die Säkularisierung ist eine Entwicklung, die im christlichen Kontext entstanden ist. Wenn andere Kulturkreise inzwischen eine ähnliche Entwicklung erleben, dann liegt diese zeitlich später und hat immer die westlichen »Freiheiten« als Vorlage (das Wort »Vorbild« würde hier nicht passen). – Wenn man sich mit einer Untersuchung auf die gegenwärtige Situation richtet, hat man automatisch Phänomene des so genannten »Zeitgeistes« zu berücksichtigen, auch wenn diese noch nicht bis ins Letzte geklärt und wissenschaftlich aufgearbeitet sind. Neben vielen anderen hat sich vor allem der Philosoph Taylor um ein Verständnis der modernen und postmodernen Zeit bemüht und dabei auch die Auswirkungen der Säkularisation (mit zunehmendem Individualismus und dem Wunsch nach Authentizität) auf Spiritualität und Religion untersucht (siehe hierzu u.a.: Taylor 2009). Zu den verschiedenen Theorien, die es zur Entstehung der Säkularisation gibt, siehe auch Jakelcic 2014.

17 Taylor 2009, S. 11

18 Taylor 2009, S. 15

19 Diese Entfremdung oder Entfernung von der traditionellen Religion kann vor allem in der säkularisierten westlichen Kultur beobachtet werden, allerdings gibt es mit den christlich-evangelikalen Bewegungen auch Ausnahmen dazu. Für andere Kulturen / Kontinente gilt jedoch eher, dass die traditionelle Religion nichts von ihrer Anziehungskraft verloren hat (siehe den Islam im Orient und in Afrika und das Christentum in Afrika und Südamerika).

traditionellen Normen ihre „Überzeugungskraft“²⁰ verlieren. Vor allem die jüngere Generation verabschiedet sich mehr und mehr vom traditionellen Glauben:

„In ihrem Nachdenken über den Sinn ihres Lebens, über ihre Bestimmung [...] kommen Jugendliche dazu, einen eigenen Standpunkt einzunehmen, sich manchmal auch zu lösen oder sich abzugrenzen von einem paternalistischen, autoritären, dogmatischen Glauben.“²¹

Sicher spielt hierbei eine Rolle, dass die christliche Tradition für viele Menschen zu einer Art »Gefängnis« geworden war, das dem Bedürfnis nach weltlichen Freiheiten entgegenstand und sich möglicherweise auch erstickend auf die geistige Entwicklung auswirkte – und so ein lebendiges Wirken des Heiligen Geistes unmöglich machte.²²

Die Ursachen der gegenwärtigen Glaubenskrise sind vielfältig²³ und sicher noch nicht alle in ihren Wirkungen und Wirkzusammenhängen erfasst. Was letztlich die Ursache dafür war oder ist, dass Menschen den tradierten Glauben und die Zugehörigkeit zu den christlichen Kirchen aufgegeben haben, kann nur vermutet werden. Sie kann ein Ergebnis der Kritik an den Kirchen sein, andererseits kann diese Kritik wiederum ein Zeichen zunehmender Bewusstheit, eines zunehmenden Ich-Gefühls und eines wachsenden Bedürfnisses nach Freiheit sein.²⁴ Die Not, die aus dieser Situation entstanden ist, ist jedenfalls so groß, dass manch einer sich zu dem Ausruf veranlasst sieht: „Wir brauchen neue Lehrer und neue Stoffe.“²⁵ Diese Rufer stehen jedoch christlichen *Insidern* gegenüber, die in Bezug auf diese Neuerungen höchst verwundert sagen: Aber wir haben doch alles! Nicht alle Menschen wurden dann auch von diesen Neuerungen erfasst. Für viele galt und gilt auch heute noch, dass die tradierte christliche Religion Quelle ihrer Wahrheit und ihres Lebenssinns ist. Die herrschende Traditionskritik und die vielen Veränderungen bringen gläubige Menschen jedoch „in eine ähnliche Situation [...], in der sich die ersten Christen vorfanden: Sie sehen sich der Notwendigkeit gegenüber, sich bewusst zu dem zu verhalten, was ihnen begegnet“²⁶.

Der individualistische Wandel in der neuen Spiritualität „wird vor allem von denen, die er am meisten beunruhigt, als Ausbruch des reinen Egoismus oder als Hinwendung zum Hedonismus

20 Duintjer 1988, S. 23. – Aber vielleicht ist es auch anders herum? Vielleicht verweigern Menschen den traditionellen Normen ihren Gehorsam, weil diese ihre Überzeugungskraft verloren haben? Dann wäre die Frage, warum sie ihre Überzeugungskraft verloren haben. Außerdem sollte an dieser Stelle auf die Schattenseite normierter und normierender Tugenden hingewiesen werden: Wenn hohe Tugenden wie Liebe oder Nächstenliebe zur Norm erklärt werden, dann ist dies zwar dienlich für die Orientierung von Menschen, aber es fördert zugleich auch ihre »Scheinheiligkeit«.

21 Mönks 1994, S. 255

22 Dahlgrün 2009, S. 92; unter Bezugnahme auf Steffensky.

23 Siehe: Aarnink 2000, S. 80

24 Mit Freiheit ist hier psychologische Freiheit gemeint. – Es ist eine lästige Frage, was nun eigentlich Ursache und was Folge ist: War die Kritik an einschränkenden Glaubensinhalten und an den Kirchen als Institution eine Ursache der Säkularisation oder hat die Säkularisation zu einer verstärkten Kritik an den tradierten Glaubensinhalten und an den kirchlichen Institutionen geführt? Es gibt zwar viele Veröffentlichungen zu dieser Frage, die beide Aspekte als zusammenhängend beschreiben, allerdings wird dadurch noch nicht deutlich, wie »Zeitgeist« eigentlich entsteht.

25 Schmid 1998, S. 10

26 Dahlgrün 2009, S. 93. – Vergleiche hierzu auch: Jakelic 2014.

begriffen²⁷. Wer nun aber im Zuge der fortschreitenden Säkularisierung die absolute Verweltlichung der Menschen und der Kultur erwartet hatte, sieht sich konfrontiert mit einem großen »Angebot« an Spiritualität: „Nicht wüste Säkularität hat 'Religiosität' und 'Frömmigkeit' abgelöst, sondern 'Spiritualität', und dieses Wort hat Konjunktur.“²⁸

6.3 Postmoderne und alternative Spiritualität

6.3.1 Eine neue und kritische Spiritualität

Seit den 1960er Jahren kam es immer mehr zu einer kritischen Auseinandersetzung mit den dogmatischen Zügen des christlichen Glaubens und mit den autoritären Strukturen kirchlicher Institutionen sowie zu einer Kritik am Zustand der (christlich-)kapitalistischen Gesellschaft und Kultur insgesamt. Bedingt durch das personale Gottesbild des Christentums, das Bild vom Menschen als (erb-)sündig sowie durch die Tabuisierung esoterisch-energetischer Aspekte des Lebens sahen sich viele Suchende veranlasst, außerhalb der Kirchen nach »Nahrung« zu suchen. Zudem entstand durch die zunehmende Kluft zwischen traditioneller christlicher Glaubenslehre auf der einen Seite und der Säkularisation auf der anderen Seite eine Art »Vakuum«, das sich sehr schnell mit anderen spirituellen Lehren füllte. Man ging bei den östlichen Religionen auf die Suche und orientierte sich zunehmend an deren Glaubensinhalten (einschließlich des Gottes- und Menschenbildes). So entstanden Bewegungen, in denen Spiritualität losgelöst von den christlichen Kirchen und Ordensgemeinschaften praktiziert wurde und die oft eine Kombination östlicher Lehren mit westlichen, psychologischen Inhalten und mit transpersonalen Wachstumstechniken waren. Außer bei den rein östlich orientierten Bewegungen wurde Spiritualität auf diese Weise zunehmend losgekoppelt von ihrer bisherigen tradierten Einbettung.²⁹ Selbstbewusst wurden stattdessen Autonomie und Selbstverwirklichung gelebt.

Einerseits waren diese Neuerungen in der sich bildenden alternativen Szene willkommen, andererseits aber wurden diese Bewegungen von großen Teilen der Gesellschaft als „fremd wahrgenommen“³⁰. Als die Neuen Religiösen Bewegungen aufkamen, spaltete sich deshalb die Gesellschaft in einen offenen, neugierigen und in einen eher abweisenden, konservativen Teil. Die »Monopolstellung«, die die christlichen Kirchen bis dahin im Westen hatten, war jedenfalls durchbrochen. In einer globalisierten, mobilen und äußerst kommunikativen Welt ist christliche Spiritualität inzwischen *eine* Möglichkeit unter vielen geworden. Auch der Begriff »Spiritualität« wurde im Zuge dieser Veränderungen aus seiner ursprünglich christlichen Einbettung gelöst und wird nun auf eine ganz eigene Weise verwendet:

27 Taylor 2009, S. 788–789

28 Ebertz 2005, S. 193

29 In der wissenschaftlichen Debatte werden diese neuen Bewegungen u.a. „als Folge sowie als Triebkraft der Globalisierung von Religion in der Weltgesellschaft verstanden“ (Klenk 2012, S. 40).

30 Foriep 2007, S. 59

„Nicht nur versteht sich der Begriff oft als Gegensatz zu den institutionalisierten Ausdrucksformen der Spiritualität (Kirche, Religion), ja als 'Protestbegriff', sondern er wird auch auf fremde Kulturen und Religionen übertragen.“³¹

Die Spiritualität der heutigen Zeit kennt darum insgesamt viele verschiedene Formen, die zwar zum Teil noch in der westlich-christlichen Tradition verwurzelt sind, aber auch bei den östlichen Religionen entlehnt werden oder ein Versuch sind, alte und vergessene Traditionen wiederzubeleben und zu integrieren.³² Die alte Sehnsucht des Menschen „nach einer transzendenten Wirklichkeit oder nach etwas in und hinter den Dingen“³³ sucht nach neuen Wegen.

Bei den vielen neuen spirituellen Bewegungen, die unter dem Begriff NRB – Neue Religiöse Bewegungen – zusammengefasst werden, gibt es auch zahlreiche Bewegungen, die mit ihrer Erneuerung in bewährten (christlichen oder östlichen) Traditionen wurzeln.³⁴ Verglichen mit anderen Bewegungen des spirituellen »Marktes« geben diese Wurzeln ihnen eine gewisse »Seriosität«. Mit oder ohne Tradition, die meisten alternativen Bewegungen zeigen Wege zur psychologischen und spirituellen Entwicklung auf, die von ernsthaft interessierten Suchern gelebt und gegangen werden können. Mit Ernsthaftigkeit oder Verbindlichkeit ist gemeint, dass diese Bewegungen den spirituellen Suchern ein durchdachtes und erprobtes Konzept des spirituellen Weges bieten, also eine Möglichkeit, auch im alltäglichen Leben in Übereinstimmung mit dieser Lehre zu leben und daran zu wachsen. Innerhalb dieser Lehre kann der Einzelne seine Fragen und Probleme einordnen und auch Begleitung bzw. Hilfestellungen finden. Diese Bewegungen verfügen meist über ein klares Konzept in Bezug auf den spirituellen Weg bzw. die spirituelle Entwicklung, manche sind aber gleichzeitig *guru-orientiert*.³⁵ Auch gibt es neuere Bewegungen, die nicht religiös ausgerichtet sind, sondern eher der Spirituellen Psychologie zugeordnet werden können.³⁶

31 Rotzetter 2008, S. 7; mit dem Zusatz: Was „möglicherweise eine moderne Form des Imperialismus bedeutet.“

32 Waaijman 1996, S. 13

33 Dienberg 2007a, S. 10–11 ; unter Bezugnahme auf Pollack und Zulehner.

34 Solche Bewegungen sind zum Beispiel der Yoga (mit hinduistischen Wurzeln), die Anthroposophie (als ein esoterisches Christentum, das mit östlichen Lehren und mit Sichtweisen des alt-persischen Zarathustra kombiniert wurde), sowie die neuere Bewegung des Tara Rokpa Prozesses (die im tibetischen Buddhismus wurzelt, aber mit modernen psychologischen Sichtweisen und Techniken kombiniert wurde.) Von den verbindlichen spirituellen Wegen sind die Anthroposophie und der Tara Rokpa Prozess zwei Beispiele für die religiöse Gebundenheit und daraus folgend auch für eine bestimmte weltanschauliche Geschlossenheit einer Bewegung. Anders scheint es mit dem Yoga zu sein: Obwohl aus dem Hinduismus hervorgegangen, ist der Yoga (außer *Bhakti*-Yoga) trotzdem nicht religiös festgelegt. Der Yoga ist nicht religiös gebunden, sondern repräsentiert eher die *Essenz* von Religion (besser: von spiritueller Entwicklung) und kann deshalb m.E. Gläubige einer jeden Religion in ihrer spirituellen Entwicklung unterstützen. – Neue christliche Bewegungen wie Het Werk, Focolare, Neokatechumenat und andere werden an dieser Stelle nicht besprochen. Sie können zwar ebenfalls als verbindliche Wege betrachtet werden, lassen sich aber mit ihrer orthodoxen Ausrichtung nicht so ohne weiteres in die Reihe der übrigen neuen und alternativen Bewegungen einordnen, die eher un-orthodoxen Vorstellungen folgen. Vor allem wegen ihrer Fähigkeit, Menschen wirklich zu binden und ihnen eine spirituelle Heimat zu geben, sind diese neuen christlichen Bewegungen es aber sicher wert, in ihrer Spiritualität und in ihrem Beitrag für die individuelle spirituelle Entwicklung in Zukunft ausführlich untersucht zu werden.

35 Hierzu könnten Bewegungen gerechnet werden wie die Scientology Church oder der Diamond Approach.

36 Schwierig erschien z.B. eine Zuordnung der Psychosynthese. Die Psychosynthese ist nicht an einen religiösen Glauben gebunden, sondern basiert auf einer ausgereiften Konzeption zur Entwicklung auf der Grenze zwischen Psychologie und Spiritualität. Obwohl sie ohne eine Guru-Orientierung auskommt, lässt sie doch die Kennzeichen eines spirituellen Weges sehen. Deshalb wurde die Psychosynthese dem Kapitel 7 zugeordnet.

Alle in diesem Kapitel besprochenen Bewegungen haben eigene Sichtweisen, Denkbilder und Symbole entwickelt. Passend dazu wird jeweils eine eigene Sprache entwickelt³⁷, deren »Code« aber für Außenstehende nicht so ohne weiteres zu entschlüsseln ist. Das wirklich tiefe Verständnis für Sichtweisen und Denkbilder einer Bewegung bleibt für den (un-gläubigen) Außenstehenden ein Problem, genauso wie der Zugang zur Symbolik.

6.3.2 Spirituelle Sucher und Wanderer

Als eine mögliche Ursache für die postmoderne Sinnsuche, aber auch für die spirituelle Suche werden oft Unzufriedenheit, ein Gefühl von Sinnlosigkeit und eine gewisse »Leere« angegeben, die wohl im Zuge der postmodernen Zeit mit spät-kapitalistischen Produktionsmethoden, veränderten gesellschaftlichen Strukturen und aufbrechenden Familienstrukturen erfahren wird: „Man hat das Gefühl, dieses Leben sei leer und flach, es mangle an einem höheren Zweck.“³⁸ Möglicherweise auf diesem Hintergrund kam es zu einer Loslösung aus der bisherigen traditionellen Einbettung und zu einer großen spirituellen Suchbewegung: „Die Grundform des spirituellen Lebens ist [...] die Suche.“³⁹ Da die postmoderne spirituelle Suche in einem Klima von Individualisierung stattfindet und mit dem Wunsch nach Authentizität einhergeht, muss jeder Mensch selbst den „Weg zur Ganzheit und zur spirituellen Tiefe finden“⁴⁰. Im Zusammenhang mit der spirituellen Suche ist der „spirituelle Wanderer“⁴¹ darum ein bekanntes Phänomen der alternativen Spiritualität. Solche Wanderer nutzen die Angebote auf dem spirituellen »Markt« bei gleichzeitiger, oft massiver Kritik an den tradierten christlichen Glaubensinhalten und mit einer klaren Ablehnung der Autorität der Kirchen.⁴²

„In ihrer Haltung der Kirche gegenüber verbindet sich mit großer Souveränität eine selektive Nutzung ihnen brauchbar erscheinender Angebote mit einer Ablehnung der von ihnen als ‚eng‘, ‚angstmachend‘ und ‚tot‘ gedeuteten traditionellen Kirchlichkeit.“⁴³

Spirituelle Wanderer kennen keine verbindliche Zugehörigkeit, sie finden ihre – zeitlich begrenzten – Kontakte in wechselnden Gruppen. Auf diese Weise schwanken solche Wanderer „zwischen der Zielstrebigkeit des modernen ‚Pilgers‘ und der Beliebigkeit des postmodernen

37 Die Mitglieder selbst konzentrieren sich in Gesprächen über ihre Bewegung oft auf die Unterschiede zu anderen Bewegungen oder zu den christlichen Kirchen; diese werden dabei gern abgewertet, wodurch die eigene Bewegung in einem positiveren Licht erscheint. Auf diese Weise fördert die Abgrenzung zu anderen Bewegungen die eigene Identität und die Verbindung mit der Bewegung, der man sich zugehörig fühlt. Solche Mechanismen der Identitätsbildung sind in der Psychologie und der Sozialpsychologie hinlänglich bekannt und können auch in christlichen Kreisen beobachtet werden.

38 Taylor 2009, S. 845

39 Taylor 2009, S. 847; unter Bezugnahme auf Roof.

40 Taylor 2009, S. 847

41 Gebhardt 2005, S. 133

42 Vergleiche: Taylor 2009, S. 847

43 Gebhardt 2005, S. 133

‘Flaneurs’⁴⁴. Entgegen der von vielen geäußerten Sichtweise, dass diese Individualisierung von Glauben und Spiritualität nur außerhalb der Kirchen stattfinden würde, lässt sich der Typus des spirituellen Wanderers jedoch auch innerhalb der Kirchen beobachten⁴⁵ und hat deshalb auch Auswirkungen auf die Kirchen. Viele Menschen »flirten« mit den Neuen Religiösen Bewegungen und bleiben doch Mitglied einer Kirche. Es kommt dann zu einer Doppelzugehörigkeit, die diese Menschen aber nicht – wie eigentlich zu erwarten wäre – in Identitätsprobleme bringt. Identitätsprobleme stellen sich anscheinend erst dann ein, wenn die zunächst noch unverbindliche Suche irgendwann zu einer Festlegung und Bindung an eine spirituelle Schule oder Tradition führt.

Auf die spirituellen Sucher und Wanderer lassen sich insgesamt nicht dieselben Kriterien anwenden wie auf gläubige Menschen mit einer klaren religiösen Zugehörigkeit. Eine Spiritualität, die nicht im Rahmen einer geregelten Ausdrucksform stattfindet, könnte dabei als „Minimalreligion“⁴⁶ bezeichnet werden. Die Situation minimalreligiöser Menschen entspricht in etwa der Suchrichtung nach einer „Spiritualität ohne Religion“, nach einem Leben, „das einen gewissen Abstand zur Disziplin und Autorität der Konfessionen hält“⁴⁷. Ein auffälliges Phänomen scheint dabei zu sein, dass Sucher, die sich später (wieder) einer der Kirchen anschließen und „auf diese Weise ‘religiös’“ werden, doch ihr freies Denken behalten und „das Gefühl der Wichtigkeit des selbständig eingeschlagenen spirituellen Weges“⁴⁸.

6.3.3 Erleben und Erfahren

Ein wichtiger Aspekt innerhalb der oben beschriebenen Glaubenskrise bezieht sich auf den Wunsch nach eigener religiöser Erfahrung.⁴⁹ Spirituelle Sucher, deren Freiheitsbedürfnis von den Kirchen wegführt, sehen deshalb in der neuen Spiritualität eine Chance: „Sie gibt Luft zum Atmen, sie ermöglicht es, sich selbst ebenso zu entdecken wie den Nächsten, die Welt und Gott.“⁵⁰ Auf eine individuelle Weise setzen solche Sucher auf die eigene Erfahrung und nehmen diese als Quelle ihrer eigenen Wahrheit: „Es ist eine Suche, die nicht von vornherein bestimmte Möglichkeiten ausschließen oder unumgängliche Ausgangspunkte festlegen kann, die dem Erleben Grenzen zögen.“⁵¹ Menschen sind heute anscheinend viel weniger geneigt, eingetretenen Wegen sowie einer vor- und festgeschriebenen Lehre (Dogmen!) zu folgen. Es geht ihnen insgesamt weniger um *glauben* (müssen), sondern mehr um *selbst erfahren* (wollen). „Sie wollen ihre eigene Orientierung finden, mit Hilfe ihrer eigenen Erfahrung.“⁵² Sie verlangen nach Direktheit, nach einer unmittelbaren Erfahrung der Höchsten Wahrheit, des Absoluten, der Gottheit. Mit

44 Gebhardt 2005, S. 133

45 Vergleiche hierzu: Gebhardt 2005, S. 133

46 Taylor 2009, S. 893–894; unter Bezugnahme auf Epstein und dessen Analysen zum russischen Postmodernismus verwendet Taylor hier den Begriff »Minimalreligion«.

47 Taylor 2009, S. 895

48 Taylor 2009, S. 895

49 Eine intensive Auseinandersetzung mit religiöser Erfahrung in säkularisierten Zeiten ist zu finden bei Taylor 2002.

50 Dahlgrün 2009, S. 92–93

51 Taylor 2009, S. 847

52 Klamer 2003, S. 8

einer direkten oder unmittelbaren religiösen Erfahrung ist ein „Zustand des Erlebens“ gemeint, „in dem das, was wir vielleicht eine Deutung des Moralisch-Spirituellen nennen würden, nicht als Deutung erfahren wird, sondern als eine ebenso unmittelbare Realität wie Steine, Flüsse und Berge“⁵³. Die Suche vieler Menschen richtet sich auf diese Intensität des Erlebens, sie suchen diese Unmittelbarkeit.⁵⁴ Allerdings geht dieser Wunsch sehr oft nicht in Erfüllung: Mit Blick auf die Stagnationen in der spirituellen Entwicklung scheinen Gotteserfahrungen oft „mehr eine Sache des Verlangens als der Erfüllung“⁵⁵ zu sein.

6.3.4 Ein verändertes Gottes- und Menschenbild

Christliche Gläubige glauben an den personalen Gott und nehmen auf die eine oder andere Weise ihre Beziehung zu diesem Gott wahr:

„Kraft und Fülle werden im Rahmen einer Beziehung empfangen; der Empfangende erhält seine Kraft allerdings nicht ohne weiteres im gegenwärtigen Zustand, sondern er muss dafür geöffnet, verwandelt und aus seinem Selbst befreit werden.“⁵⁶

Bei nichtreligiösen Menschen ist dagegen „die Kraft, zur Fülle zu gelangen, [...] eine innere“ und „der Ort der Fülle liegt dort, wo es uns schließlich gelingt, dieser Kraft freien Lauf zu lassen und ihr gemäß zu handeln“⁵⁷. Dies hat Auswirkungen auch auf die Quelle der eigenen Moralität: „Je mehr wir diese Kraft in die Tat umsetzen, desto stärker wird uns bewusst, dass sie im Inneren wohnt – dass Moralität nichts Heteronomes sein darf, sondern etwas Autonomes sein muss.“⁵⁸

Zugleich mit der Betonung des Erfahrungsaspekts hat sich also auch die Suchrichtung der neuen Spiritualität geändert. Die Suche gilt jetzt nicht mehr dem fernen, transzendenten Gott, sondern dem immanenten Gott in den eigenen inneren Tiefen. Auf dem Weg dahin werden auch die eigene Menschlichkeit, die eigene Psyche, die eigenen Schwächen und Verletzungen in Augenschein genommen. Bei sich selbst zu beginnen, bei den eigenen Verwundungen oder Fehlschlägen

53 Taylor 2009, S. 30

54 Taylor 2009, S. 845

55 Ven 2001

56 Taylor 2009, S. 24; hier ist offensichtlich das psychologische Selbst gemeint. Taylor verweist auch darauf, dass sich dieser Beziehungsaspekt für Gläubige anderer Religionen möglicherweise anders darstellt.

57 Taylor 2009, S. 24. – Zum »Ort der Fülle« siehe insgesamt Taylor 2009, S. 18–24. Mit diesem Ort der Fülle kann das Streben sowohl von gläubigen als auch von nichtgläubigen Menschen in einen sinnvollen und vergleichbaren Zusammenhang gebracht werden. Taylor reflektiert hier für gläubige und nichtgläubige Menschen die Möglichkeiten, ein moralisch-spirituell Leben zu führen. Er lokalisiert für einen jeden Menschen einen Ort der Fülle, der eine Orientierung nach oben ermöglicht und Menschen Frieden und Zufriedenheit geben kann. Allerdings kann auch eine etwaige Distanz zu diesem Ort der Fülle erlebt werden, die sich dann schmerzhaft als Gefühl der Sinnlosigkeit bemerkbar macht. Eine dritte Möglichkeit besteht in einem „stabilisierten, mittleren Zustand“, der durch Versuche gekennzeichnet ist, Distanz und Sinnlosigkeit zu vermeiden und sich langsam dem Ort der Fülle anzunähern. Dieser mittlere Zustand ist für die meisten Menschen sehr attraktiv. Taylor ist sich dabei der „Unzulänglichkeit aller Wörter in diesem Bereich“ bewusst (Fußnote 8) und auch der Tatsache, dass diese „Phänomenologie der moralisch-spirituellen Erfahrung“ nur eine „umrisshafte Skizze“ ist (Fußnote 10).

58 Taylor 2009, S. 25

und bei der eigenen Bedürftigkeit gleicht einer „Spiritualität von unten“⁵⁹. Die spirituelle Suche beginnt bei mir selbst und führt doch zum „Geheimnis, das mich übersteigt, zu einem Gott, den ich nicht in meine Tasche stecken kann, mit dem ich nicht drohen kann, den ich nicht zur Macht über andere gebrauchen kann.“⁶⁰

Das Gottesbild liegt – auch wenn es oft unbewusst ist – an der Wurzel einer jeglichen Spiritualität. In dieser Hinsicht lassen die Gottesbilder der Neuen Religiösen Bewegungen in aller Verschiedenheit doch eine bestimmte Übereinstimmung sehen: Man lehnt das personale Gottesverständnis des christlichen Glaubens weitgehend ab. Es ist „immer weniger der personale christliche Gott [...], der als Quelle des Lebensgeheimnisses geglaubt wird“⁶¹. Das Gottesbild der christlichen Tradition wird von den alternativen Bewegungen auch deshalb kritisiert, weil es durch die kirchlichen Institutionen zur Repression benutzt wurde. Wenn in der Vorstellung von Menschen ein Gottesbild herrscht, das einseitig auf „Ordnung, Pflicht, Macht und sexuelle Moral“ setzt, dann ist dieses Gottesbild „nicht heilsam“, sondern „voller Gefahren“⁶². Und „zu Recht kann man behaupten, [...] dass in theistischen Gottesbildern viel menschliche Projektion verborgen ist“⁶³. Durch die Berührung mit östlichen und esoterischen Vorstellungen und mit der entsprechend praktizierten Spiritualität hat sich auch das Gottesbild der spirituellen Sucher gewandelt.⁶⁴ Auch die Bedeutung dessen, was unter Transzendenz verstanden wird, ist heute verändert:

„Gesellschaftlich und allem Anschein nach auch unter Christen weitgehend unbestimmbar und unverbindlich geworden, hat die Deutung des 'Transzendenten' sich pluralisiert und ihre traditionale und institutionelle Verankerung weitgehend verloren.“⁶⁵

Statt eines monotheistisch-personalen Gottesbildes wird inzwischen überwiegend – auf hinduistischem und buddhistischem Hintergrund – ein monistisches Gottesbild bevorzugt: Nicht Gott, der Eine, sondern Gott, das All-Eine. Und es geht auch nicht länger um die durch Gott geschaffene Seele, sondern um die mit Gott identische, göttliche Seele. Innerhalb dieser pluriformen neuen Spiritualität sind aber neben den Monisten genauso gut Agnostiker zu finden, die sich einer konkreten Gottesvorstellung enthalten⁶⁶, sowie Atheisten, die die Vorstellung von Gott (als einem Höchsten Wesen) grundsätzlich ablehnen. Aber was auch immer gesucht wird, die Suche richtet sich jetzt nach innen, man sucht in den Tiefen des eigenen Selbst.

59 Ven 2001; unter Bezugnahme auf Grün, der in seinem Buch 'God ervaren' eher auf die spirituelle Bedeutung der Fehlschläge des Lebens hinweist, als auf den geistlichen Erfolg!

60 Ven 2001; Zitat übernommen von Grün.

61 Ebertz 2005, S. 193

62 Ven 2001

63 Bras 2007, S. 32

64 Vergleiche hierzu: Meuthrath 2014

65 Ebertz 2005, S. 193

66 Vergleiche: Bras 2007, S. 29

6.4 Psychologisierte Spiritualität als »Lebenshilfe«

Im Aufschwung der neuen Spiritualität haben sich viele der alternativen Bewegungen auch der eher weltlich-psychologischen Seite zugewandt. Kombiniert mit therapeutischen Techniken wurde die alternative Spiritualität dabei immer mehr – aber nicht nur – zur »Lebenshilfe« und damit in gewisser Hinsicht *funktionalisiert*. Es scheint, dass es mit den Neuen Religiösen Bewegungen zu einer Psychologisierung von Spiritualität gekommen ist und dadurch auch zu einer „Banalisierung des Begriffes“⁶⁷:

„Oft geht es um mehr oder weniger gute psychologische Programme, oft reduziert sich Spiritualität auf Wellness und Erlebnis. Spiritualität - das ist nahezu alles, was man sich denken oder nicht denken kann. Klärung tut not.“⁶⁸

Unverbindliche Definitionen von Spiritualität enthalten die Möglichkeit, dass sie sehr leicht auf psychologische Zielsetzungen übertragen und damit auch verwechselt werden können. Spiritualität, im eigentlichen Sinne des Wortes, wird dann verwässert.⁶⁹ Mit Hilfe dieser psychologisierten Spiritualität versuchen heute viele spirituelle Ratgeber, Menschen zu ermutigen und ihnen Unterstützung in diesen schwierigen (apokalyptischen?) Zeiten zu geben. Eine bedeutsame Rolle spielen in diesem Zusammenhang auch das so genannte »Positive Denken« und die Versuche der individuellen Sinnfindung.⁷⁰ Spiritualität wird – mit bester Absicht – auf diese Weise zu einer Art Lebenshilfe, bei der allerdings neue und durchaus konstruktive Möglichkeiten der Lebensführung entwickelt werden. Diese Art Spiritualität richtet sich immer auch auf die individuelle psychologische Vielfalt und auf die Berechtigung und Integration menschlicher Bedürfnisse und Interessen. Sie ist auf diese Weise weniger auf den geistigen Menschen, sondern mehr auf den psychologischen Menschen und auf die Welt bezogen. Sie probiert nicht, den Weg des Menschen zu Gott aufzuzeigen und zu fördern, sondern das konkrete individuelle (weltliche) Leben zu verändern und zu verbessern. Selbstverwirklichung und damit die Förderung der Ich-Entwicklung wurden zu erklärten Zielen der alternativen Spiritualität. Es gibt allerdings auch Bemühungen, diese psychologisierte Spiritualität in echte, d.h. konsequente und auf Transzendenz ausgerichtete Spiritualität umzuwandeln, zum Beispiel indem psychologische Wunden oder Traumata in Hinblick auf ihr Potential für die eigene Berufung untersucht werden.⁷¹ Wegen dieser individuell verschiedenen Zielsetzungen lassen sich dann auch »Glückssucher« von »Wahrheitssuchern«⁷² unterscheiden, wobei der Übergang dazwischen sicher fließend ist.

67 Rotzetter 2008, S. 7

68 Rotzetter 2008, S. 7

69 Aber gibt es diesen eigentlichen Sinn des Begriffs »Spiritualität«? Denn auch für sehr weite Definitionen besteht die Möglichkeit, dass diese das Wesentliche von Spiritualität ausdrücken wollen.

70 Der Begriff »Sinnfindung« ist meist psychologisch und individuell gemeint. Dies im Gegensatz zum spirituellen Sinn des Lebens, der mit dem Ziel der Erreichung oder der Verwirklichung Gottes für *alle* Menschen festgelegt zu sein scheint.

71 Grün 2001

72 Diese Unterscheidung wird in Kapitel 9.3 wieder aufgegriffen werden.

6.5 Die »Schattenseiten« der alternativen Spiritualität

Viele der neuen und alternativen Bewegungen sind ökologisch ausgerichtet und waren in diesem Zusammenhang zunächst auch deutlich kapitalismus-kritisch. Trotzdem wurden von diesen Bewegungen kapitalistische Prinzipien wie Marktdenken, Erfolgsorientierung, Profitorientierung usw. kritiklos übernommen. Passend zum kritisierten kapitalistischen System entstand bald ein religiöser bzw. spiritueller »Markt«, mit »Angeboten« für jeden individuellen »Bedarf«. Die synkretistische Zusammenstellung unterschiedlichster Inhalte und Techniken (oft eine Kombination östlicher Lehren und westlicher Psycho-Techniken) erlaubt jedem Suchenden (»Konsumenten«), das Seine zu finden. Auch die übrigen Kennzeichen von kapitalistischer Marktwirtschaft lassen sich entdecken: Es geht um Geld und Gewinn, um Erfolg und Expansion.⁷³

Ursprünglich abgelehnt wurde von den alternativen Bewegungen auch der missionarische Eifer christlicher Kirchen, der sich nun aber in eigenen Kreisen im Sinne von massiver Werbung und PR-Strategien mit dem Ziel der »Kundenbindung« wieder finden lässt. Ebenso war die alternative Spiritualität mit einer deutlichen Kritik an autoritären und patriarchalen Strukturen angetreten, und doch weisen die neuen Bewegungen vielfach normierende Leitbilder und hierarchisch-autoritäre (patriarchale!) Strukturen auf, obwohl viele der Anhänger dieser Bewegungen so genannte »emanzipierte« Frauen sind.

Wo in einem tradierten religiösen Kontext Spiritualität ursprünglich ein Weg zur Überwindung des eigenen Ichs war, da wurde die alternative Spiritualität – in ihrer Vermischung mit der Psychologie – zunehmend für viele Menschen zu einem Mittel, das eigene Ich zu stärken. Spiritualität bekommt damit eine psychologische Funktion und dient der Unterstützung bei der Entwicklung von Emanzipation, Mündigkeit und Authentizität. Eine so verstandene (psychologisierte) Spiritualität hilft dabei, dass eigene Ich auszubauen, während Spiritualität eigentlich dazu dient, das Ich zu überwinden.⁷⁴

Im Widerspruch zu dieser psychologisierten, ich-orientierten Spiritualität steht jedoch, dass in vielen Bewegungen der Gehorsam gegenüber der jeweiligen Lehre und dem Lehrer (*Guru*)⁷⁵ eine größere Rolle spielt als zunächst zu vermuten wäre: Gehorsam – um das eigene Ego zu überwinden. Eine ebenso große Rolle spielt – zwar nicht in allen, aber doch in vielen Bewegungen – die Verehrung des Lehrers oder Meisters. An die Stelle der Verehrung von Jesus Christus, von Maria oder von vorbildhaften Heiligen tritt dann die Verehrung des Stifters der jeweiligen Schule oder des persönlichen Lehrers.

73 Wegen ihrer früheren »Monopolstellung« blieben die christlichen Kirchen von solchem »Markt«-Denken zunächst verschont, inzwischen aber befinden sie sich in einer deutlichen »Konkurrenz«-Situation.

74 Wie wir in Kapitel 5 gesehen haben, wird eine konsequent gelebte Spiritualität zunehmend zum Weg, sich zu befreien – sich von sich selber zu befreien. Sie ist „kein Mittel zur Selbststeigerung“, wie es heute oft missverstanden wird, sondern „ein Schlüssel für den Kerker des in sich selber eingesperrten Ichs“ (Steffensky 2007, S. 39). Spiritualität ist ein Weg in die Freiheit Gottes. Dass Spiritualität in späteren Phasen der spirituellen Entwicklung eine (oft ungewollte) Wendung nehmen kann und zum Abbruch des Egos führen kann, wird in der psychologisierten Ich-Spiritualität gern übersehen.

75 Sehr aufschlussreich ist in dieser Hinsicht die soziologische Reflexion der Machtstrukturen zwischen Gurus und deren Schülern bei Kramer 1995.

6.6 Bindung und Verbindlichkeit in der alternativen Spiritualität

Es ist wahrscheinlich eines der gemeinsamen Kennzeichen der alternativen Bewegungen, dass sie alle versuchen, Menschen zumindest zeitweise zu binden. Zunächst geht es bei dieser Bindung um die Bewegung selbst, um den Stifter oder einen bestimmten Lehrer, um die zentralen Lehrinhalte, um ein Wachstumsprogramm oder auch um die Lebensweise, die damit verbunden ist. Und darüber hinaus geht es auch um die Bindung an eine Höhere Wahrheit. Diese Versuche, Menschen an sich zu binden, teilen diese Bewegungen mit allen Religionen der Welt! Eigentlich sind alle spirituellen Wege – auch die neuen und alternativen Bewegungen – darauf angelegt, Menschen zu »binden«, sie dazu zu bringen, sich zunächst einmal mit dieser Bewegung und sich darüber hinaus auch mit der Wahrheit (im Sinne von *re-ligio*) zu verbinden. Mit Hilfe dieser Bindung können spirituelle Schulen mit ihren Lehren und ihren charismatischen, oft aber auch dominanten Leitfiguren eine sichere Lern- und Entwicklungshilfe (»Kletterhilfe«) bieten. Und dabei zunächst auch die – für die heutige Zeit scheinbar nötige – Entwicklung des eigenen Ichs und der eigenen Individualität unterstützen.

Von den Kritikern wird jedoch vor allem die deutlich zu beobachtende Unverbindlichkeit in diesen neuen spirituellen Bewegungen hervorgehoben: Man legt sich nicht fest! Kritisiert wird neben der Unverbindlichkeit auch die Konsumhaltung vieler Anhänger der alternativen Spiritualität, beides gehört wohl zusammen. Die Kritiker übersehen dabei jedoch, dass die alternativen Bewegungen selbst auch unter dieser Tatsache leiden: Sie klagen über mangelndes Interesse, fehlende Ernsthaftigkeit und nicht vorhandene Bindungsbereitschaft – genau wie die christlichen Kirchen.⁷⁶ Die Verbindlichkeit und damit die Ernsthaftigkeit solcher Bewegungen steht und fällt jedoch auch mit der Verbindlichkeit und der Ernsthaftigkeit des einzelnen spirituellen Suchers. Gemeint sind hier Bindungsfähigkeit, Fähigkeit zur Selbstverantwortung, Ausdauer in Krisenzeiten, persönliche Ethik, Bereitschaft, sich formen und verändern zu lassen, sowie ein gewisser Gehorsam (besser: Folgsamkeit oder Kooperationsbereitschaft) gegenüber der Lehre oder den Lehrern, die als Autorität anerkannt werden. Es scheint die gleiche persönliche »Ausstattung« zu sein, wie sie auch Sucher auf dem christlichen Weg benötigen, wenn sie denn ihr hohes Ziel erreichen wollen. An dieser Stelle von »ernsthaften« Suchern und »verbindlichen« Bewegungen zu sprechen, enthält jedoch (ebenso wie bei den Begriffen »Glücks- und Wahrheitssucher«) die Gefahr, die psychologisierte Spiritualität mit ihrer individuellen Wechselhaftigkeit und ihrer Konsumorientierung abzuwerten. Dies ist jedoch ausdrücklich nicht gemeint; es zeichnet sich eher ab, dass es hier um verschiedene Arten von Spiritualität geht, die möglicherweise zwei verschiedenen Entwicklungsphasen entsprechen.

76 Eigentlich klagen *alle* über diese Tatsache: Verbindliche alternative Wege, die christlichen Kirchen, die Humanistische Union und selbst der europäische Buddhismus. Können diese Unverbindlichkeit und diese Konsumhaltung als ein Teil des »Zeitgeistes« angesehen werden – unter dem alle zu leiden haben, die Spiritualität »anpreisen« und »verkaufen« wollen?

Die neue Spiritualität hat jedoch mit ihrer postmodernen Unverbindlichkeit noch andere Schattenseiten. Individualismus, Relativismus⁷⁷ und damit einhergehend die Verführungen von Beliebigkeit⁷⁸ sind sicher die wichtigsten negativen Kennzeichen der neuen Spiritualität. Man legt sich nicht fest – und wenn doch, dann nur für eine relativ überschaubare Zeit. In diesem Zusammenhang kennen die Neuen Religiösen Bewegungen auch das Phänomen der *Workshop-Swinger*, die in Lebenskrisen (oft Beziehungskrisen) in die Welt der neuen Spiritualität eintauchen, dort auftanken, dann aber wieder in ihr normales Leben zurückkehren. Genau wie die Kirchen leiden die neuen Bewegungen deshalb unter der Unverbindlichkeit postmoderner spiritueller Sucher oder Wanderer.⁷⁹

6.7 Zusammenfassung

Zusammenfassung der Ergebnisse

Bereits in der Konzeption zu dieser Untersuchung wurde vermutet, dass die Entwicklung von Führungskräften, und damit auch die Entwicklung der beteiligten Klienten, sowohl die psychologische als auch die spirituelle Dimension berührt und damit auf der Grenze zwischen Psychologie und Spiritualität liegt. Zu dieser Grenze und damit auch zum Zusammenspiel der beiden Dimensionen konnten aber bisher (in den Kapiteln 4 und 5) nur ungenügende Erkenntnisse gewonnen werden. Dies und auch die Tatsache, dass die Klienten, die in diese Untersuchung einbezogen wurden, eine ungebundene und eher freie Spiritualität sehen lassen, motivierte dazu, auch die so genannte alternative Spiritualität zu untersuchen, die sowohl in den verschiedenen Lehren als auch in den praktizierten Techniken beide Dimensionen einbezieht und sich damit genau auf dieser Grenze befindet. In diesem Kapitel wurde deshalb untersucht, welche Bedeutung und welchen Einfluss die alternativen spirituellen Bewegungen haben und inwieweit der so genannte Zeitgeist dabei eine Rolle spielt. In Bezug auf die beteiligten Klienten waren auch das Zustandekommen und die typischen Merkmale einer solchen alternativen Spiritualität von Interesse.

Um die Entstehung der alternativen Spiritualität zu verstehen, wurde in diesem Kapitel die Glaubenskrisen und der Einfluss der Säkularisation besprochen (Kapitel 6.2), also die Distanz vieler Menschen zum traditionellen christlichen Glauben und zu den Kirchen. Zudem gab es eine kurze, verallgemeinernde Darstellung der neuen und alternativen spirituellen Bewegungen (Kapitel 6.3) mit ihren typischen Charakteristiken. Unter anderem wurde deutlich, dass sie meist von einem anderen, eher östlichen Gottes- und Menschenbild ausgehen (Kapitel 6.3.4). Zudem zeigen diese Bewegungen oft ein verändertes, psychologisiertes Spiritualitätsverständnis, bei

77 Siehe: Becker 2009, S. 673; mit einem Zitat von Kardinal Ratzinger: „Relativismus, der heute als Grundgefühl des aufgeklärten Menschen bis weit in die Theologie hineinreicht, ist das tiefste Problem unserer Zeit.“

78 Siehe: Becker 2009, S. 677–678; unter Bezugnahme auf Feyerabend.

79 Im Kapitel 8.6.1 wird es (für diese Untersuchung) abschließende Reflektionen zur Frage nach der Bedeutung von Bindung geben.

dem man Spiritualität als Lebenshilfe versteht, die auf diese Weise auch der Ich-Entwicklung dient (Kapitel 6.4). Besprochen wurden auch die »Schattenseiten« dieser alternativen Bewegungen, die vor allem von christlicher Seite mit viel Kritik bedacht werden (Kapitel 6.5). In diesem Zusammenhang wird auch die mangelnde Verbindlichkeit dieser »Szene« kritisiert, weil viele Menschen dieser postmodernen Zeit nur ungern Bindungen eingehen. Sie sind gern unabhängig und bleiben darum lieber unverbindlich; eine Tatsache, unter der allerdings genauso die Kirchen und die Humanistische Union leiden.

Zunächst wurde die Entstehung der alternativen spirituellen Bewegungen in einen Zusammenhang gesetzt mit der Glaubenskrisen, die mit der allgemeinen Säkularisierung unserer Kultur einhergeht. Deutlich wurde dabei, dass die neuen Bewegungen, wohl auch mit ihrer nicht überschaubaren Vielfalt, auf ein Bedürfnis nach erneuter Integration der verloren gegangenen spirituellen Dimension antworten – auch wenn im persönlichen Leben nicht immer konsequent danach gelebt wird. Die neuen Bewegungen sind insgesamt stark durch die Humanistische Psychologie beeinflusst und zunehmend auch durch die Transpersonale Psychologie.⁸⁰ Unter dem Eindruck dieser Einflüsse entstand eine Art psychologisierte Spiritualität, die bei den Teilnehmern der *Workshops* und bei den Mitgliedern solcher Bewegungen ein Bedürfnis nach Lebenshilfe abdeckt. Und ob nun mit oder ohne Wurzeln in einer religiösen Tradition, mit oder ohne Psychologie: In aller Unterschiedlichkeit lassen die Bewegungen der alternativen Spiritualität ein wichtiges gemeinsames Anliegen sehen. Es geht immer um die Entwicklung des Menschen in seiner *Ganzheit*: körperliche, psychische und geistig-spirituelle Gesundheit, Reifung und Vervollkommenung.⁸¹ Die Bewegungen der alternativen Spiritualität lassen dabei durchgängig ein anderes Gottes- und Menschenbild sehen, das in prinzipiellen Punkten von der tradierten christlichen Lehre abweicht und vielleicht auch auf diese Weise zur Spannung mit dem tradierten Christentum beiträgt. Gott wird nicht länger außen vermutet, sondern aktiv im eigenen Innern gesucht, und der Mensch wird nicht als (erb-)sündig betrachtet, sondern als im hohen Maße entwicklungsfähig. Solche prinzipi-

80 Beide Bewegungen werden wir in Kapitel 7 noch ausführlich besprechen. Zur Humanistischen Psychologie siehe auch Kapitel 4.3.5.

81 In spirituellen Bewegungen, ob alternativ oder eher traditionell, wird Formung erfahren. Mit Formung ist die Formung der Persönlichkeit, inklusiv der gelebten Spiritualität gemeint. In dieser Hinsicht sollte man zwei wesentliche Aspekte von Spiritualität unterscheiden, die zwar zusammen erfahren werden, aber doch grundsätzlich verschieden sind: Es gibt zunächst einen äußeren, *horizontalen* Aspekt von Spiritualität, dazu gehören die Bildung und Ausbildung im Denken einer spirituellen Schule und auch die vielen verschiedenen spirituellen Praktiken, die eingeübt werden. In Bezug auf diesen Aspekt zeigen sich selbst innerhalb der christlichen Spiritualität große und größte Unterschiede. Ein anderer, mehr innerer Aspekt von Spiritualität zielt *vertikal* auf die individuelle spirituelle Entwicklung. Auch im Zusammenhang mit der psychologischen Entwicklung (Kapitel 4) haben wir gesehen, dass es zwei verschiedene Vorstellungen von Entwicklung gibt: Entwicklung einmal als (horizontale) Veränderung und zum zweiten als (vertikale) Reifung der ganzen Person. Der *vertikale* Aspekt der spirituellen Entwicklung liegt in einer Zunahme der persönlichen Gottesbeziehung; hier geht es z.B. um die Entwicklung eines tiefen Vertrauens in Gott. Dieser vertikale Aspekt, der auf Entwicklung zielt, ist allen Religionen und spirituellen Schulen gemeinsam (in all' ihrer Verschiedenheit). Und doch stehen diese beiden unterschiedlichen Aspekte nicht im Widerspruch zueinander. Spirituelle Bewegungen oder Traditionen können als eine Art »spiritueller Kultur« verstanden werden, innerhalb der es zu einer Entwicklung nach oben kommt. Hierbei sollte jedoch nicht übersehen werden, dass eine Formung, je nachdem, wie sie mit der persönlichen Ausstattung eines Praktizierenden korrespondiert, auch unterdrückend wirken kann. Der Entwicklungsimpuls, falls er vorhanden ist, kann auch erstickt werden. Im Zusammenhang mit den Schulen der Spirituellen Psychologie (Kapitel 7) werden wir allerdings auch der Sichtweise begegnen, dass Widerstände für die Entwicklung förderlich sind.

ellen Aspekte bleiben zwar oft im Hintergrund, haben aber von dort aus einen großen Einfluss auf die jeweiligen Lehren und auf die spirituellen Techniken.⁸² Alle spirituellen Bewegungen, auch wenn sie als Konzepte und Lehren immer nur ein Abglanz der Absoluten Wahrheit sein können, sind aus einer bestimmten Sicht heraus doch *wahre* Wege, weil sie zur Wahrheit im absoluten Sinn führen. In diesem Zusammenhang fiel bei der Beschäftigung mit der Literatur auch auf, dass die alternativen Bewegungen der gleichen Spannung zwischen Religion und Spiritualität ausgesetzt sind, wie sie bei der christlichen Spiritualität festgestellt werden konnte.

Bei aller Unterschiedlichkeit leuchtet durch diese verschiedenen Bewegungen ein *universeller* Entwicklungsprozess auf, der mit Hilfe einer Bindung an solche Bewegungen möglicherweise leichter zu absolvieren ist als dazwischen oder außerhalb, also ohne Zugehörigkeit zu einer spirituellen Bewegung. An der Mitgliedschaft in spirituellen Bewegungen, alternativen wie traditionellen, ist also nichts verkehrt, wenn man denn diese Bewegung für die eigene persönliche und spirituelle Weiterentwicklung nutzt. Diese Bewegungen können sehr unterstützend sein, solange jedenfalls die Richtung der Bewegung stimmt: nach innen und nach oben (zu Gott). Die eine spirituelle Bewegung scheint dabei nicht richtiger oder wahrer zu sein als die anderen, alle sind *wahr*, wenn sie in die richtige Richtung zielen, d.h. wenn sie die Entwicklung des Menschen zu Gott fördern – auch wenn Gott manchmal nicht benannt wird oder anders bezeichnet wird. Der spirituelle Meta-Blick auf diese Bewegungen ist dann auch grundsätzlich positiv, er lässt die verschiedenen Bewegungen in ihrer Eigenheit bestehen und erkennt sie in ihrem Wert für die menschliche Entwicklung an.⁸³

Kritische Betrachtung der Ergebnisse

Typisch für alle Bewegungen ist die Tatsache, dass sie ihre Lehren und deren Dogmen oder Paradigmen nicht als »Lehre« auffassen, sondern als »Wirklichkeit« und »Wahrheit«. Wie es scheint, haben alle spirituellen Bewegungen – traditionelle wie neue, kirchliche wie alternative – eine eigene Hermeneutik, die bis zu einem gewissen Grad eine geschlossene ist. Mitglieder oder Anhänger identifizieren sich mit ihrer Bewegung und übernehmen für sich die Bedeutung von Sinnbildern. Die Sicht von innen (Innenperspektive) und die Außensicht (Außenperspektive) einer Lehre sind also oft divergierend und deshalb nur bedingt vergleichbar.⁸⁴

82 Im Zusammenhang mit diesem anderen Gottes- und Menschenbild wird dann z.B. die Frage nach der eigenen Berufung nicht länger auf ein göttliches Gegenüber gerichtet, sondern sie bezieht sich auf die eigenen, inneren Entwicklungspotenziale. Die Richtung dieser Frage hat damit auch Einfluss auf die Frage danach, wer für die Berufung sozusagen »zuständig« ist. Im Rahmen einer christlich orientierten Spiritualität wird sie als ein *passives* Geschehen verstanden, bei dem die Initiative beim göttlichen Gegenüber liegt und ein mehr oder weniger willkommenes Geschenk ist. In der Sichtweise vieler alternativer Bewegungen wird die Berufung im eigenen Entwicklungspotenzial vermutet, was zur Folge hat, dass Menschen sich selbst *aktiv* darum kümmern müssen. Es besteht dann jedoch die Gefahr, dass an die Tatsache, ob jemand nun seine Berufung erfährt oder nicht, ebensolche »Leistungsmaßstäbe« angelegt werden wie bei anderen menschlichen Aktivitäten.

83 Diese Betrachtungsweise entspricht einer *spirituellen* Wissenschaftlichkeit, die nicht mit dem distanzierten Blick der rationalistisch ausgerichteten Wissenschaft verwechselt werden darf. Auf Grund ihres methodisch-atheistischen Ansatzes neigen die akademische Psychologie und die Religionswissenschaft eher dazu, einen nicht-konfessionellen Standpunkt einzunehmen. Dieser sollte jedoch nicht mit dem *über*-konfessionellen Standpunkt verwechselt werden, der sich aus einer entwickelten Spiritualität und aus durchlebten spirituellen Krisen ergeben kann.

84 Diese »Kluft« kann nicht ohne weiteres überbrückt werden. Eine Überbrückung würde vom Außenseiter viel

Trotz ihrer Kritik an kirchlichen Institutionen und deren Lehren, die geglaubt werden müssen, und trotz der Ausrichtung der neuen Bewegungen auf die Erfahrungsdimension von Spiritualität, sind die Anhänger solcher Bewegungen meist geneigt, die Lehrinhalte ihrer Bewegung glaubend zu übernehmen. Insgesamt geht es in diesen Bewegungen jedoch weitaus mehr um die eigene spirituelle Erfahrung, als dies in den christlichen Kirchen der Fall ist. Diese spirituelle Erfahrung wird innerhalb eines bestimmten Konzepts angestrebt, mit Hilfe von spirituellen Techniken initiiert und anschließend im Rahmen der eigenen Lehre interpretiert. Auf diese Weise identifizieren sich Anhänger mit den (mehr oder weniger ebenfalls dogmatischen) Grundannahmen einer Bewegung, die sie zunächst dann auch nicht hinterfragen.

In vielen Bewegungen wird gelehrt, dass Gott oder das Göttliche im Innern eines jeden Menschen zu finden ist. Trotzdem werden die Anhänger mancher Bewegungen dazu angehalten, in die Beziehung zu einem spirituellen Lehrer einzutreten und diesen in seiner Göttlichkeit zu verehren. Da vielen Anhängern die Gleichzeitigkeit von menschlicher und göttlicher Natur eines jeden Menschen jedoch zumindest auf der Erfahrungsebene (noch) nicht zugänglich ist, entwickelt sich eine solche Verehrung leicht zur Anbetung der Person des Lehrers.⁸⁵

Viele wissenschaftliche Beiträge, die sich mit der alternativen Spiritualität beschäftigen, sind kritisch gehalten, wobei die Art der Kritik deutlich auch auf den christlichen Hintergrund der Autoren schließen lässt. Bei aller berechtigten Kritik erscheint es andererseits aber zu leicht und auch zu verführerisch, die Spiritualität der NRBs als *Wellness*-Spiritualität abzutun und sie als *soft*, als *Fast-Food* usw. zu bezeichnen. Auch wenn sich die alternative Spiritualität so präsentiert bzw. so eingeschätzt wird, sollte jedoch nicht übersehen werden, dass es in diesen Bewegungen – genau wie in den christlichen Kirchen – sowohl »Glücks- und Sicherheitssucher« als auch »Wahrheitssucher« gibt. Die Glückssucher werden auf einem (spirituell gesehen) niedrigen Niveau weiter ihre Kreise ziehen: Wenn sie die nächste Beziehung, den nächsten Job gefunden, ihre Depression oder ihren *Burn-out* überwunden haben, ist es wieder vorbei mit der spirituellen Suche – bis zur nächsten Krise. Die in der Literatur erwähnten »spirituellen Wanderer« werden von den Organisatoren der alternativen Bewegungen deshalb oft abwertend als *Workshop-Swinger* bezeichnet! Andererseits: Wenn es der *Wellness*-Spiritualität gelingt, Menschen näher zu sich selbst zu bringen, so dass sie sich selbst besser kennenlernen und ihrem eigentlichen Verlangen auf die Spur kommen, dann kann eine solche *softe* Spiritualität doch nicht verkehrt sein? Denn

Einfühlungs- und Anpassungsvermögen erfordern und vom *Insider* eine (zeitweise) innere Distanz zur eigenen Sache sowie auch eine Flexibilität bei der sprachlichen Darstellung. Beides ist nicht einfach und das, obwohl beide Sichtweisen richtig sind: Der konfessionell gebundene *Insider* macht wahre Aussagen, der überkonfessionelle, ungebundene Außenseiter macht ebenfalls wahre Aussagen. Das *Insider-Outsider*-Problem scheint auch in Bezug auf den kritischen Aspekt von »Wahrheit« (Wahrheitsfrage, Wahrheitsanspruch) von Bedeutung zu sein. Die mehr oder weniger geschlossene Hermeneutik und die hohe Identifizierung der Mitglieder mit ihrer Bewegung und deren Lehre machen es schwierig, verschiedene Bewegungen in ihren Facetten miteinander zu vergleichen. Unter Annahme eines substanziellen Gottes- bzw. Religionsverständnisses und aus einer spirituellen, jedoch überkonfessionellen Sicht heraus ist die Orientierung der verschiedenen Bewegungen hinsichtlich ihrer *Essenz* jedoch durchaus vergleichbar. Allerdings verstößt diese Sichtweise – falls sie geäußert wird – gegen die hohe Identifizierung der Mitglieder der einzelnen Bewegungen und damit gegen das, was sie zutiefst als ihr eigenes Heiliges erfahren.

85 Solche und andere unkritische Verhaltensweisen hatte man eigentlich mit der kritischen Abwendung von den Kirchen hinter sich lassen wollen! Auf Grund dieses gläubigen und unkritischen Verhaltens kommt es in manchen Bewegungen, wie auch in der übrigen Gesellschaft und in den Kirchen, zu Missbrauch der Macht und immer wieder auch zu sexuellem Missbrauch von devoten »Lieblingsschülern«.

trotz aller kritischen Aspekte richten sich diese Bewegungen auf die Erfahrungsdimension von Spiritualität und auf die psychologische wie spirituelle Entwicklung von Menschen.

Anders als bei den Ausführungen zur spirituellen Entwicklung aus christlicher Sicht (Kapitel 5) wird weder in der wissenschaftlichen (oft christlich eingefärbten) Literatur noch in der *Insider*-Literatur der Bewegungen die für die spirituelle Entwicklung so wichtige Spannung zwischen Sicherheit auf der einen Seite und Entwicklung / Freiheit auf der anderen Seite thematisiert. Die Spannung zwischen Tun und Geschehen-lassen wird in der einschlägigen Literatur ebenfalls nicht reflektiert.⁸⁶

Die vielen Kritiker der neuen und alternativen Bewegungen haben jedoch m.E. Recht, wenn sie darauf hinweisen, dass Spiritualität ein »gutes Geschäft« geworden ist.⁸⁷ Gurus sind heute keine Entsagenden mehr, sie sind gute Geschäftsleute. Ihre Programme und Prospekte preisen die eigene Bewegung und den Lehrer als »Glücklich-macher« an ... und antworten damit offensichtlich auf eine Nachfrage des spirituellen »Marktes«. Niemand würde die »Produkte« dieser Bewegungen kaufen, wenn diese nicht in das Versprechen von Glück verpackt wären. Wie immer ist Werbung nicht ehrlich: Wenn man die Schwierigkeiten und Nöte auf dem Weg der Wahrheitssuche in aller Offenheit und Ehrlichkeit kundtun würde, würde wahrscheinlich keiner die entsprechenden Bücher kaufen und käme niemand mehr zu den *Workshops*. Die »Schattenseiten« der neuen und alternativen Spiritualität stimmen deshalb nachdenklich. Seit den 1960er Jahren hatte der psychologisierte »Zeitgeist« zu einer Befreiung der Spiritualität aus dem kirchlich-theologischen Monopol, aber auch zu einer Psychologisierung der Spiritualität geführt. Dabei ist die neue Spiritualität in die Mechanismen kapitalistischen »Markt«-Denkens geraten, das nun anscheinend auch den spirituellen Zeitgeist in Form eines selbstverständlichen und weiter nicht reflektierten Paradigmas beherrscht. Es scheint, dass eine neuerliche Krise nötig ist, um diese Missverständnisse rund um Spiritualität zu korrigieren, damit Spiritualität wieder zu dem werden kann, was sie eigentlich ist: ein Weg zu Gott.

86 Anders ist es jedoch in persönlichen Gesprächen mit Mitgliedern dieser Bewegungen. Manchen Anhängern, von denen vermutet werden kann, dass sie bereits zu den Fortgeschrittenen gehören, ist diese Spannung zwischen Sicherheit und Freiheit durchaus bekannt, weniger bekannt scheint jedoch die Spannung zwischen Tun und Geschehen-lassen zu sein. In diesem Zusammenhang fällt dann auch auf, dass die vielen spirituellen Ratgeber der alternativen »Szene« sich an Menschen richten, die sich anscheinend (noch) in der Phase des Tuns verwirklichen. Dann liegt die Betonung auf der eigenen Aktivität, auf dem »Ich muss es selbst tun«. Vielleicht finden das Geschehen-lassen und damit die mystische Einwirkung Gottes eher in den engeren Zirkeln der alternativen Bewegungen den nötigen Raum, wenn es in den höheren Stufen bereits um Hingabe an Gott geht? – Beide Spannungsfelder werden wir im weiteren Verlauf noch aufgreifen (Kapitel 8.4.3 und 9.4).

87 An dieser Stelle sei dann auch eine kleine Kritik an den Kritikern der alternativen Spiritualität erlaubt: Vielen Kritikern fehlt die Erfahrung und damit die Innensicht dieser alternativen Spiritualität. Ihre Kritik – so berechtigt sie vielleicht ist – erscheint deshalb oft motiviert und eingefärbt durch die eigene religiöse Zugehörigkeit. Dies bringt dann z.B. die Gefahr mit sich, dass ein christlicher Wert wie »Gemeinschaft« verabsolutiert wird und bei anderen Bewegungen oder Lehren als Maßstab angelegt wird. – Eine kritische Bemerkung sollte auch den Lehrern oder Therapeuten gelten, die auf der Grenze zwischen Psychologie und Spiritualität mit Menschen arbeiten. Wenn sie selbst mit ihrem Wachstum auf dieser Grenze noch nicht »fertig« sind (und wer ist das schon!), dann kann ihr noch vorhandenes Ego für Schwierigkeiten in der Begleitung sorgen. Eine wichtige Frage im Zusammenhang mit spiritueller Entwicklung ist also: Wohin mit dem Ego? Erleuchtet oder nicht: Es scheint verschiedene Stadien von Erleuchtung zu geben (mit und ohne Ego) und es sollte ein Unterschied gemacht werden zwischen Erleuchtungs-Zuständen und Entwicklungs-Niveaus von Erleuchtung, wie sie von Wilber beschrieben werden (Kapitel 7.2.6).

Schlussfolgerungen

In Bezug auf Entwicklung kann für die meisten alternativen Bewegungen gesagt werden, dass sie ein sehr umfassendes Verständnis von Entwicklung haben und sowohl die psychologische wie auch die spirituelle Dimension des Menschen gezielt in den Entwicklungsprozess einbeziehen. Immer geht es um den Menschen als Ganzes, um Reifung und Vervollkommnung, auch in den übrigen Teilgebieten des Lebens, wie Beruf und Familie. Gerade diese Ganzheitlichkeit unterscheidet sie von vielen Schulen der Psychologie, aber auch von der christlichen Spiritualität. Im Licht dieser alternativen Bewegungen scheint es also, dass Entwicklung zukünftig umfassender als bisher begriffen werden muss. Entwicklung ist mehr als die kognitive oder moralische Entwicklung, mehr als ein psychologischer Lebenslauf, sie erfasst den ganzen Menschen, mit allen seinen verschiedenen, auch widersprüchlichen und spirituellen Teilaspekten und mit einer generellen Tendenz zu höheren Ebenen. Dieses Entwicklungsverständnis liegt zwar durchaus auf der Linie der bisherigen psychologischen Entwicklungstheorien, es liegt gleichzeitig aber – wegen der Einbeziehung der transzendenten Dimension – auch quer dazu. Entwicklung ist anscheinend umfassender als nur die Entwicklung einzelner Teilbereiche, ansonsten wäre Entwicklung einseitig und würde zu einer psychologischen oder spirituellen »Schieflage« führen.

Neben dem Anliegen, die spirituelle Entwicklung auch mit ihren Berührungspunkten zur Psychologie zu erforschen, war auch die Frage nach der Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit ein wichtiges Anliegen. Zu dieser Frage geben die neuen und alternativen Bewegungen – traditionell gebunden oder nicht – keine befriedigenden Antworten, denn die Frage nach der Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit wird in der Literatur nicht behandelt. Eigene Erfahrungen im Umfeld der alternativen Bewegungen zeigen zudem, dass diese Frage auch von *Insidern* der alternativen Bewegungen nicht wirklich thematisiert wird. Zwar ist bei den Mitgliedern anscheinend Vertrauen anwesend, aber dieses wird nicht reflektiert. Je nachdem, wie religiös oder nicht religiös eine Bewegung ist, richtet sich das Vertrauen entweder auf eine Art göttlicher Geborgenheit oder auf die eigenen psychologischen Fähigkeiten, für sich selbst sorgen zu können. Vertrauen ist in beiden Fällen ein »Muss«: Man muss Vertrauen haben, mitbringen oder irgendwie entwickeln. Es bleibt offen, wie Vertrauen entsteht oder sich entwickelt bzw. welche Faktoren oder Umstände hierbei einen günstigen oder ungünstigen Einfluss haben. Vertrauen wird vorausgesetzt.⁸⁸ Die Frage danach, wie Vertrauen und innere Sicherheit sich entwickeln können und welche Bedeutung Spiritualität dabei hat, bleibt also noch unbeantwortet und wird uns weiter beschäftigen.

88 Aus eigener Erfahrung mit solchen Bewegungen kann gesagt werden, dass in der psychologisierten Spiritualität in Bezug auf Vertrauen vor allem das so genannte »Positive Denken« eine große Rolle spielt, auch wenn dies oft nicht explizit benannt wird. Vertrauen ist dann eine Art Leistung, die man durch Kontrolle über das Denken selbst zu erbringen hat. Dieser Glaube an das Positive stärkt den Glauben an sich selbst und an die (scheinbare!) Machbarkeit des Lebens und hat deshalb ohne Zweifel eine gewisse »Macht« (vergleiche zu dieser Frage auch Lukas 1993, S. 128). Wir werden diese Macht und damit die »Machbarkeit« des Lebens im weiteren Verlauf noch relativieren (Kapitel 11.4).

Weil diese Fragen offen bleiben und insgesamt auch noch zu wenige Erkenntnisse zum Zusammenspiel der psychologischen und der spirituellen Dimension vorliegen, soll die Untersuchung noch ein weiteres Mal erweitert werden. Im nächsten Kapitel (Kapitel 7) werden wir deshalb die Schulen der Spirituellen Psychologie einbeziehen.

7. Entwicklung aus der Sicht der Spirituellen Psychologie

7.1 Einleitung

Weil die Vermutung besteht, dass die spirituelle Entwicklung von Führungskräften – und damit von den beteiligten Klienten – auch die psychologische Dimension berührt, werden wir diese Untersuchung auf die Schulen der Spirituellen Psychologie ausdehnen. Wir werden schauen, welche Erkenntnisse es in diesem Gebiet zur Entwicklung auf der Grenze gibt, auch bezüglich des Zusammenwirkens der beiden Dimensionen, und welche Einsichten hinsichtlich der Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit bestehen.

Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Verständnis von Entwicklung und Entwicklungsprozessen, wurden im zurückliegenden Kapitel 6 die Veränderungen untersucht, die sich in Bezug auf Religion und Spiritualität durch die zunehmende Säkularisierung der westlichen Kultur und die Entstehung der Bewegungen der alternativen Spiritualität ergeben haben. Auf dem Hintergrund der Kritik an den christlichen Kirchen sowie am Gottesbild des Christentums waren Bewegungen entstanden, denen es ein Anliegen war, Spiritualität insgesamt von der Bezogenheit auf einen personalen Gott zu lösen. Solche Strömungen haben sich auf die Suche gemacht, die Tiefen des menschlichen Geistes zu erforschen und Gott dort zu suchen. Dabei entstanden auf der Grenze zwischen Psychologie und Spiritualität auch Schulen der transpersonalen oder spirituellen Psychologie.¹ Losgelöst von Religion als tradierte Lehre wird in den Schulen der spirituellen Psychologie auch die Grenze² zwischen Psychologie und Spiritualität reflektiert, allerdings eher im Sinne von *Religio*.

Aus den Spannungen zwischen den spirituellen Traditionen und der modernen, atheistisch orientierten akademischen Psychologie des Westens hat sich inzwischen eine Psychologie ent-

1 Wir werden im weiteren Verlauf den Begriff »Spirituelle Psychologie« benutzen, weil dieser Begriff gut geeignet scheint, die einzelnen Schulen zusammenzufassen und gegenüber der herkömmlichen Psychologie abzugrenzen. Es gibt mindestens zwei Buchtitel, die diesen Begriff enthalten (Steiner 1984 und Lukas 1998), zudem wird dieser Begriff in vielen Weiterbildungen benutzt. Der Begriff »Transpersonale Psychologie« wäre ebenso gut geeignet, er wird aber inzwischen hauptsächlich für die Reflexionen von Wilber verwendet. Die Schulen der Spirituellen Psychologie werden normalerweise nicht der universitären Psychologie zugeordnet, denn sie sind innerhalb der akademischen Theoriebildung nicht anerkannt und auch nicht in die Liste der Teildisziplinen der akademischen Psychologie aufgenommen (vergleiche hierzu: DGPs 2013). Stattdessen werden diese Schulen außeruniversitär in eigenen Ausbildungsinstituten gelehrt und in therapeutischen Einrichtungen praktiziert. Allen Schulen der Spirituellen Psychologie ist gemeinsam, dass sie Raum geben für die transzendente Realität. Weil sie verdeutlichen, worauf der Entwicklungsprozess in seiner Ganzheit hinzielt, erschienen sie für diese Untersuchung zur spirituellen Entwicklung so wertvoll, dass sie einbezogen werden sollen. Aber wie bei allen vorherigen Kapiteln kann auch in diesem Kapitel nicht der Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden. Wegen der Konzentration dieser Untersuchung auf den Prozess der spirituellen Entwicklung von Führungskräften werden wir die Ausführungen in diesem Kapitel beschneiden müssen. – Die Religionspsychologie untersucht zwar ebenfalls Fragen zur Entwicklung, allerdings liegt dabei die Betonung auf dem religiösen Glauben (vergleiche hierzu: Fowler 1991). Glaubensentwicklung (nach Fowler) lehnt sich an die Modelle der kognitiven Entwicklung (nach Piaget) an; die Entwicklung des religiösen Urteils (nach Oser / Gmünder) lehnt sich stark an die Modelle zur moralischen Entwicklung (nach Kohlberg) an. Da sich die eigene Untersuchung aber auf die spirituelle Entwicklung richtet, bleibt zunächst noch offen, wie Glauben und Spiritualität bzw. wie Glaubensentwicklung und spirituelle Entwicklung zusammenhängen. Spiritualität – so wurde eingangs für diese Untersuchung definiert – ist ein *Beziehungsgeschehen* zwischen Mensch und Gott.

2 Wie schon bisher, wird der Begriff »Grenze« auch im weiteren Verlauf als eine Grenze im weiten Sinne des Wortes verstanden, als eine Grenze mit Berührungspunkten, Überlappungen, Unterschieden und Diskrepanzen.

wickelt, die »zwischen allen Stühlen« ihren eigenen Platz erobert hat und von diesem eigenen Platz aus einen entscheidenden Einfluss hatte vor allem auch auf die Entstehung der alternativen Spiritualität. War die Entstehung der Psychologie eine wahrscheinlich notwendige Antwort auf Aspekte des christlichen Glaubens und der christlichen Spiritualität, die die Ich-Entwicklung des Menschen unterdrückten, so kann die Spirituelle oder Transpersonale Psychologie als ein Korrektiv angesehen werden, das den Ausschlag des »Pendels« in die säkulare und atheistische Extreme wieder zur Mitte zurückführen könnte. Die Schulen der Spirituellen Psychologie übersteigen die konfessionelle Gebundenheit und oft auch Enge spiritueller Traditionen auf der einen Seite und die auf krankhafte Fehlentwicklungen und auf Egostärkung konzentrierte westlich-akademische Psychologie auf der anderen Seite. Sie beschäftigen sich mit dem Prozess der menschlichen Entwicklung in seiner Gesamtheit, reflektieren also die psychologische Entwicklung zusammen mit der spirituellen Entwicklung.

Vergleichbar mit den im vorigen Kapitel besprochenen Bewegungen der alternativen Spiritualität bieten auch die Schulen der Spirituellen Psychologie ihren Anhängern Lehren, Konzepte, Vorstellungen und Wachstumsprogramme mit dazugehörenden praktischen Übungen an, die es Menschen ermöglichen, sich zu entwickeln und sich der Wahrheit (was immer auch jeweils darunter verstanden wird) anzunähern. Wie bei den Bewegungen der alternativen Spiritualität lassen auch die verschiedenen Schulen der Spirituellen Psychologie dabei eine gemeinsame und vergleichbare Zielrichtung sehen: die persönliche wie spirituelle Entwicklung des Menschen in seiner Ganzheit. Ihnen allen geht es um die Reifung der Person und um die Reifung der Spiritualität.³ Alle diese verschiedenen Schulen liegen also auf der Grenze zwischen Psychologie und Spiritualität, reflektieren diese Grenze und entwickeln auch Methoden und Techniken, die der ganzheitlichen, d.h. der psychologischen wie spirituellen Entwicklung des Menschen dienen. Die im Folgenden vorgestellten Richtungen der Spirituellen Psychologie geben einen kurzen Überblick über den Denkansatz und die grundsätzliche Orientierung dieser Schulen. Die Forscher der Spirituellen Psychologie kommen in ihren konkreten Erkenntnissen der akademischen Psychologie in vielerlei Hinsicht sehr nahe, unter anderem auch, wenn es um die Bedeutung von Krisen für die menschliche Entwicklung geht. In wesentlichen Aspekten kommen sie allerdings zu grundlegend anderen und vor allem weiterführenden Erkenntnissen, weil sie die Spiritualität als eine zum Menschen dazugehörnde Dimension einbeziehen.

Zuerst werden wir noch einmal auf die Tiefenpsychologie von Jung eingehen (Kapitel 7.2.1), die der Religion ganz klar einen Platz im Unbewussten des Menschen gibt, danach werden wir die Psychologie der Bedürfnisse besprechen, die durch Maslow entwickelt wurde und in der spirituelle Erfahrungen einen hohen Stellenwert einnehmen (Kapitel 7.2.2). Weiterhin werden

3 In der Spirituellen Psychologie finden dabei weite Definitionen von Spiritualität ihre Anwendung, in denen es nicht mehr um einen (personalen) Gott geht, sondern um das »Große Ganze« oder die »göttliche Einheit«, die alles umfasst, einschließlich der Schöpfung. Ein Autor wie Frankl bleibt jedoch beim personalen Gottesverständnis, bei dem der Mensch als geschaffenes Wesen seinem Schöpfer gegenübersteht.

wir die Psychosynthese von Assagioli behandeln, die z.B. die Ein- bzw. Unterordnung des menschlichen Willens unter den göttlichen Willen betont (Kapitel 7.2.3), und die Logotherapie von Frankl, die (auf dem Hintergrund der Existenzanalyse) aufzeigt, dass der Mensch mit seinem Sinnstreben, aber auch mit seiner Freiheit, seiner Verantwortung und seinem Gewissen in der transzendenten Dimension wurzelt (Kapitel 7.2.4). Danach wird mit De Wit ein buddhistischer Autor einbezogen, der im Rahmen seiner Kontemplativen Psychologie die spirituelle Psychologie von der herkömmlichen Ich-Psychologie abgrenzt und aufzeigt, dass es darum geht, das Ich zu überwinden (Kapitel 7.2.5).⁴ Zudem werden wir auch die Transpersonale Psychologie von Wilber einbeziehen (Kapitel 7.2.6), die spirituelle Entwicklungsstufen nicht nur des einzelnen Menschen, sondern auch von Kulturen sehen lässt und aufzeigt, welche Bedeutung das je eigene Entwicklungsniveau hat. Auch hier geht es letztendlich um die Überwindung des Ichs.

7.2 Verschiedene Schulen der Spirituellen Psychologie

7.2.1 Die Tiefenpsychologie (nach Jung)⁵

Ein wichtiger Unterschied zwischen Sigmund Freud und Carl Gustav Jung bestand vor allem in einer anderen Einschätzung der Bedeutung von Sexualität. Die *libido* war für Jung viel mehr als ein reiner Sexualtrieb⁶, sie war für ihn „Teil der allgemeinen Lebensenergie“⁷. Ein anderer wichtiger Unterschied bestand in der Tatsache, dass für Jung Symbole zwar eine „reale, aber keine wörtliche Bedeutung“⁸ hatten. Symbole sind (als Archetypen) Teil des kollektiven Unbewussten und werden in den verschiedenen Kulturen der Welt in Form von Metaforen und Mythen ausgedrückt.⁹ Die Ursache für die Archetypen sah Jung in den „universellen, immer wiederkehrenden Lebenserfahrungen“¹⁰ der Menschen. In diesem Zusammenhang äußerte er auch Kritik an der westlichen Art und Weise von Wissenschaft, die er für unzureichend hielt, „um die enorm komplexen Phänomene des psychischen Lebens erklären zu können“¹¹. Das westliche Denken, mit seiner einseitigen Betonung von Rationalität und Logik, führt nach Jung zu einem grundsätzlichen Vertrauensverlust gegenüber allem Unbekannten. Und aus seiner Sicht haben zudem „neben dem Materiellen und dem Rationalen auch das Spirituelle und das Nicht-Rationale ihre

4 De Wit wurde mit unter die Schulen der Spirituellen Psychologie gerechnet, weil seine Ausführungen trotz seines buddhistischen Hintergrundes als religiös neutral verstanden werden können. Wenn man den Begriff »Spirituelle Psychologie« weiter fassen will und auch eine deutliche religiöse Orientierung zulassen würde, dann könnte auch der (christliche) Beitrag von Keating dazu gerechnet werden (siehe: Keating 2012).

5 Auf den Beitrag von Jung zur Entwicklungspsychologie wurde bereits in Kapitel 4.3.4 eingegangen. Hier werden nun die Aspekte dargestellt, die der spirituellen Entwicklung zugeordnet werden können.

6 Vergleiche: Hock 2008, S. 138

7 Boon 1996, S. 188–189

8 Boon 1996, S. 189–190

9 Vergleiche: Boon 1996, S. 189–190

10 Nawas 1986, S. 74

11 Nawas 1986, S. 71

unveräußerlichen Rechte“¹². Um zu einem wirklichen Verstehen zu kommen, sei eine „Synthese von westlichen und nicht-westlichen Weltbetrachtungen nötig“¹³.

War Freud hauptsächlich auf die Vergangenheit gerichtet, in der Menschen ihre negativen Prägungen erfahren hatten, so war Jung auf die Zukunft und auf die Entwicklung des vollen Potentials von Menschen gerichtet.¹⁴ Jung sah natürlich, dass Menschen die Befriedigung ihrer Wünsche und die Vermeidung von Leiden anstrebten, aber er sah auch, dass es daneben höhere und weiterführende Kräfte gab, wie „Tugendhaftigkeit, Altruismus und erhabene, überpersönliche Zielsetzungen“¹⁵. Für eine günstige Entwicklung des Menschen sah Jung es als wichtig an, das persönliche Unbewusste – den Schatten – in die Persönlichkeit zu integrieren.¹⁶ Das Gleiche gilt für die Inhalte des kollektiven Unbewussten, das er auch das unpersönliche oder transpersonale Unbewusste nannte.¹⁷

Für die Entwicklung der Person, vor allem für die Entwicklung der eigenen Identität, hat Jung den Begriff der »Individuation« geschaffen.¹⁸ Die treibende Kraft von Entwicklung lag für Jung in einem Streben des Menschen, innere Gegensätze auszugleichen und miteinander zu vereinen. Diese treibende Kraft ist „ein intrinsisches *Streben nach Gleichgewicht*, zur Kompensierung der *Einseitigkeit*, die durch den stärksten der zwei Pole verursacht wird“¹⁹. Einen weiteren treibenden Aspekt sah er in der teleologischen Ausrichtung des Menschen. Deutlich war auch, dass ihr Entwicklungsbedürfnis einige Menschen weit über das normale Maß des Durchschnittsmenschen hinausführt. Solche Menschen fühlen sich zu einem eigenen Weg hingezogen oder berufen und finden erst dann Erfüllung, wenn sie sich vom »Herdentrieb« lösen und sich aufmachen, diesen eigenwilligen Weg zu gehen. Jung spricht in diesem Zusammenhang auch von Bestimmung: „Wer *Bestimmung* hat, hört die *Stimme des Innern*, er ist *bestimmt*. ... *Bestimmung haben* heißt im Ursinn: *von einer Stimme angesprochen sein*.“²⁰ Für Jung ist deshalb der Prozess der Individuation gleichzeitig auch ein Prozess der Versöhnung mit Gott.²¹ Die Religionen übernehmen aus seiner Sicht die Bereitstellung der Symbole für den Individuationsprozess, denn „die Botschaften der Religion sind mit dem, was die Seele mitteilen will, letztlich identisch“²². Aus dieser Sicht ist Gott „in jedem von uns anwesend“²³. Jung sah authentische Religion als eine Anlage, d.h. als einen natürlichen Entwicklungsinstinkt an, der „den Weg öffnete zu höheren menschlichen

12 Nawas 1986, S. 76

13 Nawas 1986, S. 71

14 Vergleiche: Boon 1996, S. 189

15 Nawas 1986, S. 77

16 Vergleiche: Hock 2008, S. 138

17 Vergleiche: Hock 2008, S. 139

18 In Kapitel 4.3.4 wurde bereits ausgeführt, was Jung unter »Individuation« verstand: Mit Individuation ist ein Entwicklungsprozess gemeint, der zu einer vollentwickelten, sehr individuellen Persönlichkeit führt. Wer seine Identität voll entwickelt, „ist besser in der Lage, seine persönlichen Fähigkeiten einzusetzen und seine eigenen Ziele zu verfolgen“ (Levinson 1979, S. 60; unter Bezugnahme auf Jung). Bei einem positiven Verlauf ist die Individuation ein lebenslanger Prozess, der allerdings oft krisenhafte und schmerzliche Übergangsphasen kennt und in dem auch aus Niederlagen und Rückschlägen viel gelernt werden kann (vergleiche: Levinson 1979, S. 60).

19 Nawas 1986, S. 72. – Von allen Forschern der Spirituellen Psychologie beschreibt Jung am deutlichsten, welche Bedeutung Spannungsfelder für die Entwicklung haben.

20 Assagioli 2008, S. 105–106; Assagioli zitiert hier Jung.

21 Vergleiche: Hock 2008, S. 139

22 Hock 2008, S. 139

23 Nawas 1986, S. 77

Potentialen und der Menschen in die Tiefe ihrer Seele führte“²⁴. Die Beschäftigung mit und die Annäherung an mystische Erfahrungen bringt für Menschen zusätzlich eine „Freiheit von Pathologie“²⁵. Im Vergleich zu Freud hatte Jung also eine wesentlich positivere Sicht auf Religion, doch hielten beide Religion „für ein Auslaufmodell“, denn Jung lehnte „die geschichtlichen Religionen als überholt ab“²⁶. Er ging davon aus, „dass seine Tiefenpsychologie dasselbe Feld bearbeitet wie die Religion, ihre Arbeit dabei allerdings besser verrichtet als diese“²⁷. Religion wird nach Jung irgendwann überflüssig sein. Für ein solches Verständnis des Verhältnisses von Religion und Tiefenpsychologie ist es dann auch naheliegend, nicht länger von Behandlung und Therapie (und von Patienten) zu sprechen, sondern eher von Entwicklungsbegleitung im Sinne von „Seelenführung“²⁸. Mit dem Ziel der Selbstvervollkommenung kann eine tiefenpsychologisch orientierte, säkularisierte Seelsorge jedoch auch als „Konkurrenz“²⁹ zur bisherigen religiösen Seelsorge verstanden werden.

Jung hat mit seiner Sichtweise einen nachhaltigen Einfluss gehabt auf die Entwicklung der Tiefenpsychologie insgesamt bis hin zur Entstehung der alternativen spirituellen Bewegungen.³⁰ Scharfe Kritik bekamen er und seine Lehre jedoch aus christlich-kirchlichen Kreisen. Seine Erkenntnisse wurden als zu subjektiv, als „nicht objektiv, sondern *projektiv*“³¹ abgelehnt. Man erkannte und kritisierte, dass es mit dieser „Wendung nach innen“³² um ein anderes Verständnis von Religion ging, um eine „Religion im psychologischen Gewande“³³.

7.2.2 Die Psychologie der Bedürfnisse (nach Maslow)

Für die vorliegende Untersuchung stammt eine der wichtigsten Einsichten (der Humanistischen Psychologie³⁴) von Abraham Maslow, der vor allem auch an den höheren Niveaus menschlicher Bedürfnisse interessiert war. Er entwickelte die so genannte Bedürfnishierarchie, ein Modell, bei dem die verschiedenen Arten von Bedürfnissen entsprechend ihrer Dringlichkeit hierarchisch angeordnet sind: physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, die Bedürfnisse nach sozialem Kontakt und nach Anerkennung sowie das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung³⁵:

„Die Grundbedürfnisse arrangieren sich in einer ziemlich definitiven Hierarchie auf der Basis des Prinzips der relativen Mächtigkeit. ... Dies ist eine Ordnung der Wahl oder des Vorrangs. Doch es ist eine Ordnung, die [...] von unten nach oben reicht.“³⁶

24 Finnegan 2008, S. 117

25 Finnegan 2008, S. 117

26 Hock 2008, S. 139–140

27 Hock 2008, S. 139–140

28 Goldbrunner 1949

29 Goldbrunner 1949

30 Vergleiche: Nannen 1991

31 Nannen 1991, S. 7

32 Nannen 1991, S. 8

33 Nannen 1991, S. 7

34 Siehe hierzu auch das Kapitel 4.3.5.

35 In manchen Darstellungen wird zusätzlich noch ein Bedürfnis nach Wissen, Wahrheit und Schönheit hinzugefügt. Es scheint sich dabei aber um Hinzufügungen anderer Autoren zu handeln.

36 Maslow 1977, S. 153–154

Maslow machte bei diesen Untersuchungen eine interessante Entdeckung, dass nämlich die Befriedigung der niederen Bedürfnisse eine Art »Leere«³⁷ erzeugt, die zu neuer und höherer Befriedigung motiviert: „Es führt zu einer mehr oder weniger blinden Suche nach 'etwas anderem', nach mehr.“³⁸ Die Befriedigung von Bedürfnissen sorgt auf diese Weise also für neue Probleme: Sie macht unglücklich. Es stellen sich »pathologische« Folgen ein, „nachdem jemand erreicht hat, was er *versucht* zu erreichen, pathologische Folgen also von etwas, was, wie man annehmen müsste, Glück hätte bringen sollen“³⁹. Der Zustand der Befriedigung geht also nicht unbedingt mit dem dauerhaften Gefühl von Glück oder Zufriedenheit einher, denn es handelt sich immer nur um einen „vorübergehenden Glückszustand, dem seinerseits eine weitere und (hoffentlich) höhere Unzufriedenheit folgt“⁴⁰. Maslow nannte dies die „Nörgel-Theorie“⁴¹. Glück, auch intensives Glück, ist vergänglich, „ist immer eine Episode und unbeständig“⁴². Diese überraschende, aber praktisch jedem Menschen bekannte Folge der Erfüllung von Wünschen „scheint auf jeder der Motivationsebenen möglich zu sein, der materiellen, der zwischenpersönlichen oder der transzendenten“⁴³. Maslow vermutet deshalb, dass wir dann am besten funktionieren, „wenn wir etwas anstreben, was uns fehlt, wenn wir etwas wünschen, was wir nicht haben, und wenn wir unsere Kräfte im Dienste der Bemühungen organisieren, diesen Wunsch zu befriedigen“⁴⁴. Daraus ergibt sich für Maslow auch die Sinnerfüllung des Lebens, nämlich „etwas Wesentliches vermissen und danach zu streben“⁴⁵. Der Wunsch, diese verschiedenen und zudem verschieden wichtigen Bedürfnisse zu befriedigen, gehört zum Menschsein dazu, man kann diesen Wunsch „deshalb als ein natürliches Recht betrachten“⁴⁶. Die menschliche Entwicklung braucht für diese Bedürfnisbefriedigung allerdings gute Bedingungen und günstige Umstände. In dieser Hinsicht können wir nach Maslow jedoch auf die menschliche Natur vertrauen, die eigentlich weiß, was sie braucht.⁴⁷ Die einzelnen Bedürfnisse sind in Menschen unterschiedlich stark angelegt, sie können sich auch im Laufe eines Lebens verändern, zu- oder abnehmen oder andere Bedürfnisse dominieren.⁴⁸ Alle Entwicklungsstufen sind latent angelegt und werden zu verschiedenen Zeiten / Lebensphasen aktiviert.⁴⁹ Und wie es scheint, gehört die Aufwärtsorientierung generell zum Menschen dazu.⁵⁰

Vor allem um das hohe Niveau der Selbstverwirklichung betreten zu können, bedarf es günstiger Faktoren. Zuvor müssen die niedrigeren Grundbedürfnisse erfüllt sein, sonst gelingt es einem Menschen nicht, sich dem höheren Bedürfnis nach Selbstverwirklichung zuzuwenden. Erst die

37 Frankl bezeichnete seinerseits diesen Zustand der »Leere« auch als ein »existentielles Vakuum« (siehe hierzu: Assagioli 2008, S. 99, sowie das Kapitel 7.2.4).

38 Assagioli 2008, S. 99

39 Maslow 1977, S. 13–14 ; unter Bezugnahme auf Wilde.

40 Maslow 1977, S. 14

41 Maslow 1977, S. 14

42 Maslow 1977, S. 15

43 Maslow 1977, S. 13–14

44 Maslow 1977, S. 14

45 Maslow 1977, S. 14

46 Maslow 1977, S. 12

47 Vergleiche: Maslow 1977, S. 160

48 Zum Zusammenhang zwischen den verschiedenen Bedürfnissen und Laufbahnentscheidungen siehe: Roe 1990.

49 Vergleiche: Assagioli 2008, S. 110

50 Vergleiche hierzu: Maslow 1977, S. 11; hier ist ganz klar nicht die »Aufstiegs«-Orientierung im Sinne von Karriere gemeint!

Erfüllung dieser Bedingungen „erlauben es ihm dann, stark genug und Persönlichkeit genug zu werden, um das eigene Schicksal selbst in die Hand zu nehmen“⁵¹. Auf dem hohen Niveau der Selbstverwirklichung (*Self-Actualisation*)⁵² leben Menschen ihr Menschsein in höchster Form. Sie sehen andere Menschen als einen Wert an sich, nehmen die Wirklichkeit auf eine neutrale Weise wahr (ohne Erwartungen, Ängste oder Unterstellungen) und streben höchste Güter an wie Wahrheit und Gutheit. Zu den herausragenden Merkmalen oder Fähigkeiten von Menschen auf dem Niveau von Selbstverwirklichung gehören Kreativität und „große Frische“⁵³, außerdem sind sie „weniger gehemmt, [...] weniger angepasst, [...] spontaner, natürlicher, menschlicher“⁵⁴. Menschen, die mit Selbstverwirklichung beschäftigt sind, leben mehr als andere in der Gegenwart.⁵⁵ Sie lassen eine große Autonomie sehen, was meint, dass sie „von den Gesetzen beherrscht [werden], die sich aus ihrem eigenen Charakter ergeben und nicht von jenen der Gesellschaft“⁵⁶. Selbstverwirklicher fühlen ihre Berufung: „Die meisten haben bereits eine Mission und fühlen, dass sie etwas wirklich Wichtiges zur Weltverbesserung beitragen.“⁵⁷ Menschen, die sich auf dem Niveau der Selbstverwirklichung befinden, entwickeln Widerstand gegen jegliche Form von Anpassung und lassen auch eine Transzendenz jeder Kultur sehen.⁵⁸ Zu beobachten ist nämlich, dass sie „eine bestimmte innere Distanz zu der Kultur aufrechterhalten, in der sie sich befinden“⁵⁹. Andererseits wollen sie langfristig die Kultur ändern und zeigen dabei Geduld und Ausdauer. Aber diese Geduld „bedeutet keineswegs einen Mangel an kämpferischer Veranlagung. Wenn rascher Wandel möglich ist oder wenn Entschlossenheit und Courage gebraucht werden, sind sie bei solchen Menschen verfügbar“⁶⁰. Und doch gelten für Menschen auf dem Niveau von Selbstverwirklichung offensichtlich andere Regeln als für Menschen, die noch mit der Befriedigung ihrer Defizitbedürfnisse und mit der anschließenden Erfahrung der »Leere« beschäftigt sind. Bei Menschen auf dem Niveau von Selbstverwirklichung ist es anders, denn obwohl „ihre grundlegenden Bedürfnisse bereits befriedigt wurden, [finden sie] das Leben sogar noch *viel* sinnvoller, weil sie sozusagen im Reich des Seins leben können“⁶¹. Für die Menschen, die das Niveau der Selbstverwirklichung betreten haben und es kennen, scheinen außerdem die anderen Bedürfnisse unwichtiger zu werden. Selbstverwirklichung hat dann Vorrang und erscheint nun als relativ unabhängig von der Befriedigung der niedrigeren Bedürfnisse. „Das Höhere entfaltet sich nur auf der Basis des Niedrigeren, doch mag es, wenn es fest genug eingerichtet ist, relativ

51 Maslow 1977, S. 28

52 Die Begriffe »Selbstverwirklichung« sowie »*Self-Actualisation*« werden in der Literatur sehr verschieden interpretiert: Von Selbstbehauptung bis hin zur spirituellen Selbstrealisation ist je nach Standpunkt oder Entwicklungsniveau der Interpreten alles möglich. Es sind also Begriffe, die viel Spielraum geben.

53 Maslow 1977, S. 245–246

54 Maslow 1977, S. 246

55 Vergleiche: Bühler 1969c, S. 21, unter Bezugnahme auf Shostrom.

56 Maslow 1977, S. 249

57 Maslow 1977, S. 248

58 In diesem Zusammenhang äußert Maslow auch Vermutungen zu einer Typologie von Menschen mit Selbstverwirklichung, die kulturübergreifend ähnliche Kennzeichen sehen lassen (vergleiche Maslow 1977, S. 249). Eine ausführliche Darstellung der persönlichen, psychologischen Kennzeichen von Menschen auf der Ebene von Selbstverwirklichung ist zu finden bei Maslow 1977, S. 216–257.

59 Maslow 1977, S. 246

60 Maslow 1977, S. 248

61 Maslow 1977, S. 14

unabhängig vom Niedrigeren werden.⁶² Wie es scheint, werden also ab dem Niveau der Selbstverwirklichung die vorher so zwingenden Grundbedürfnisse zunehmend unwichtiger.⁶³

Für viele Menschen scheint jedoch das Niveau von Selbstverwirklichung unerreichbar zu sein. Sie sind noch gebunden an die Sorge um die Erfüllung einfacher Bedürfnisse, wie das nackte Überleben, den Erwerb existenzieller Sicherheit, die Erfüllung von Kontakt- und Liebesbedürfnissen oder das Ringen um Anerkennung. Und doch gibt es Menschen, die dieses Niveau von Selbstverwirklichung erreichen. Es ist eine Tatsache, „dass der Hürdenlauf der Gefahren bewältigt werden kann, dass die Ziellinie überquert werden kann“⁶⁴.

Aber selbst auf diesem hohen Niveau der Selbstverwirklichung kann es noch Entwicklung geben, die in Top-Erfahrungen (*Peak-Experiences*⁶⁵) münden, in intensiven Erfahrungen der Wahrheit oder des Selbst. Diese Top-Erfahrungen sind über verschiedene, vor allem extatische Wege erreichbar und zeigen deutliche Kennzeichen von mystischen Erfahrungen. Maslow macht hier einen klaren Unterschied zwischen der normalen, psychologischen Selbstverwirklichung und der spirituellen Selbstverwirklichung⁶⁶, die auf Transzendenz gerichtet ist. Menschen auf der Stufe der psychologischen Selbstverwirklichung können durchaus egozentrisch sein und unter anderem durch den Wunsch nach Erfolg und Ansehen getrieben sein. Dagegen sind Menschen, die sich auf spirituelle Selbstverwirklichung richten, eher den höheren und auf Transzendenz zielenden Werten verbunden.⁶⁷ Transzendenz anzustreben bedeutet, bei positivem Verlauf der Entwicklung, dass Menschen „göttlich oder gottähnlich“⁶⁸ werden können. Weil dieses Wort im christlichen Kontext aber leicht zu Missverständnissen führen kann, relativiert Maslow diese Begrifflichkeit. Er verwendet stattdessen die Bezeichnung »metamenschlich« und betont ausdrücklich, dass dies „eine Entwicklungsmöglichkeit der menschlichen Natur“⁶⁹ ist. Aus der Beschäftigung mit dem Niveau von Selbstverwirklichung und den mystischen Grenzerfahrungen zog Maslow den Schluss, dass es wichtig sei, bei Menschen auf dem Niveau von Selbstverwirklichung zusätzlich zu unterscheiden, ob sie über eine solche Grenzerfahrung verfügen oder nicht.⁷⁰ Über die psychologische Selbstverwirklichung hinaus gibt es also auch Bedürfnisse transpersonaler Art, Bedürfnisse der spirituellen Selbstverwirklichung.⁷¹ Diese höheren Bedürfnisse sind ebenfalls bei jedem Menschen latent vorhanden und fragen ab einem bestimmten Punkt in der Entwicklung um Beachtung und Befriedigung, sie verlangen danach, „in Betracht gezogen und gelebt zu werden“⁷². Maslow grenzte sich in dieser Hinsicht deutlich gegenüber der Evolutionstheorie von Darwin ab, denn „zusätzlich zum Darwinschen Überlebenswert, können wir jetzt auch 'Wachs-

62 Maslow 1977, S. 161

63 Vergleiche hierzu: Maslow 1977, S. 155–156; mit einer insgesamt ausführlichen Darstellung typischer Merkmale und Bedingungen des Niveaus der Selbstverwirklichung (S. 154–157).

64 Maslow 1977, S. 28

65 Zur Entstehung der so genannten *Peak*-Erfahrungen siehe: Maslow 1994.

66 Um diesen Unterschied deutlich hervorzuheben, verwendet zum Beispiel Assagioli für die spirituelle Selbstverwirklichung die Schreibweise »SELBST-Verwirklichung« (Assagioli 2008, S. 109).

67 Assagioli 2008, S. 110

68 Assagioli 2008, S. 110; Assagioli zitiert hier Maslow.

69 Assagioli 2008, S. 110; Assagioli zitiert hier Maslow.

70 Vergleiche: Maslow 1977, S. 237

71 Maslow nennt dies die »Meta-Bedürfnisse« (vergleiche: Assagioli 2008, S. 99).

72 Assagioli 2008, S. 102

tums-Werte' behaupten⁷³. Doch trotz der Tendenz zum Aufwärtstreben darf nicht übersehen werden, dass „es viele Menschen gibt, die das Schlechtere anstelle des Besseren wählen“⁷⁴. Einer der Gründe, warum viele Menschen Entwicklung und Wachstum vermeiden, liegt in der Angst vor der Verwirklichung ihrer eigenen Potentiale, weil „wir alle [...] eine tiefe Ambivalenz an den Tag legen, indem wir sie zugleich lieben und fürchten“⁷⁵. Hinzu kommt, dass Wachstum oft mit schmerzlichen Prozessen verbunden ist und auch deshalb gern vermieden wird. Allerdings sieht Maslow auch die Gefahr, dass die höheren Bedürfnisse schwächer sind als die dominanten existenziellen Grundbedürfnisse: „Je höher die Bedürfnisse sind, um so schwächer sind sie, leichter zu ändern und zu unterdrücken.“⁷⁶ In dieser Hinsicht ist Maslow auch pessimistisch gegenüber den Einflüssen unserer Kultur, die das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung unter Umständen „überwältigen“⁷⁷ kann.

Die Humanistische Psychologie ist insgesamt nicht direkt an Mystik interessiert, wohl aber im Zusammenhang mit der Entwicklung des Menschen und mit dessen Würde.⁷⁸ Maslow bezeichnete die Humanistische Psychologie mit ihrer Öffnung zum Transzendenten als eine „Dritte Kraft“⁷⁹: „Obwohl es von einem wissenschaftlichen Standpunkt aus noch verfrüht ist, hat die humanistische Psychologie bereits die Tore für die Erforschung all jener psychologischen Phänomene geöffnet, die man transzendental oder transpersonal nennen kann [...].“⁸⁰ Er gibt, ähnlich wie auch Jung, den mystischen Erfahrungen einen wichtigen Stellenwert, der allerdings losgelöst ist von dem, was unter Religion verstanden wird. Nach Maslow handelt es sich bei mystischen Erfahrungen um natürliche Grenzerfahrungen.⁸¹

73 Maslow 1977, S. 161–162

74 Maslow 1977, S. 11–12

75 Maslow 1977, S. 11–12

76 Maslow 1977, S. 160

77 Maslow 1977, S. 160

78 Vergleiche hierzu: Finnegan 2008, S. 118

79 Maslow 1977, S. 29

80 Maslow 1977, S. 29

81 Maslow 1977, S. 236

7.2.3 Die Psychosynthese⁸² (nach Assagioli)

Die Psychosynthese ist „eine Verbindung von klassischer Tiefenpsychologie und meditativer Höhenpsychologie mit dem Ziel, die Ganzheit des menschlichen Wesens zu wecken“⁸³. Sie „gilt als eine der bedeutendsten Schulen der Transpersonalen Psychologie“⁸⁴. Begründer der Psychosynthese war Roberto Assagioli, ein italienischer Psychiater und wohl anfänglich ein Schüler von Freud. Ebenso wie andere (Jung und Adler) löste er sich jedoch recht bald von der Triebvorstellung, die für die Psychologie von Freud so kennzeichnend war. Assagioli ging es darum, den Menschen in seiner Ganzheit zu erfassen und dabei auch positive, höher strebende Kräfte der Seele und des Willens mit einzubeziehen. Er sah, dass der Mensch eine freie Wahl hat und sich zudem manchmal in einer spirituellen Verbundenheit erfährt – und dass ihm beides Verantwortung auferlegt.

Aufbauend auch auf die Einsichten von Maslow ist die Psychosynthese eine Methode zur Entwicklung des menschlichen Potentials und zur Selbstverwirklichung. Sie arbeitet dabei mit Menschen auf verschiedenen Niveaus, betont aber, dass es einen Unterschied macht, ob jemand aus Leidensdruck zur Therapie kommt (ein Patient) oder aus Interesse an der eigenen Weiterentwicklung (ein Klient).⁸⁵ Allerdings gibt es auch Menschen, die in ihrer Entwicklung noch weitergehen wollen, und deshalb beschreibt Assagioli ein weiteres, ein höheres Stadium von Entwicklung. Es geht dabei um das Stadium des

„‘Suchenden’, dessen Persönlichkeit so weit entwickelt ist, dass persönliche Schwierigkeiten nicht mehr im Mittelpunkt des Interesses stehen, sondern den weitergehende Fragen beschäftigen – die Frage nach dem Sinn der persönlichen Existenz, nach einem übergreifenden Ganzen, einem die Person überschreitenden Ziel und Sinn; er wird zum Aspiranten eines erweiternden Bewusstseins und einer neuen (transpersonalen) Lebensform.“⁸⁶

Diese Wende hin zu höheren Fragestellungen kann ausgelöst werden durch eine heftige oder plötzliche Sinnkrise, die sich für Menschen manchmal in der Mitte des Lebens einstellt.⁸⁷ Eine solche Sinnkrise löst bei Menschen oft eine radikale Nach-innen-Wendung aus, sie werden zu Suchenden auf dem Weg zur Wahrheit. Im fortschreitenden Entwicklungsprozess kommt es zu Erfahrungen auf der transpersonalen Ebene und zur Erkenntnis der Tatsache, dass wir in unserem Kern spirituelle und unsterbliche Wesen sind. Die zunehmende Bewusstheit des Ichs als den eigentlichen Wahrnehmer und Beobachter führt zu einer Art De-Identifikation von der eigenen Persönlichkeit: Man hat zwar eine Persönlichkeit, aber man ist sie nicht.⁸⁸ Diese und andere

82 Diese Ausführungen basieren sowohl auf einer Literatursichtung als auch auf einem Gespräch mit Eva Jany zu Theorie und Praxis der Psychosynthese (Gesprächsnotiz. 25.03.2013).

83 Reinhardt 2013, S. 22

84 Reinhardt 2013, S. 22

85 Vergleiche: Hanefeld 1978, S. 27

86 Hanefeld 1978, S. 28

87 Vergleiche hierzu: Hanefeld 1978, S. 30

88 Vergleiche: Piron 2014

spirituellen Erkenntnisse helfen, das bisherige Leben in eine vollkommen neue Lebensweise zu transformieren.⁸⁹ Andererseits gibt es auch in diesem neuen Leben – wenn man denn weiter wachsen will – neue Herausforderungen und Krisen, die jetzt jedoch in einem völlig neuen Licht betrachtet werden: Krisen sind Wachstumschancen, sie enthalten das Potential zu „Weiterentwicklung und [...] Wachstum“⁹⁰.

Im Zusammenhang mit einer Erforschung der geistigen Struktur des Menschen erkannte Assagioli recht bald die Bedeutung des menschlichen Willens⁹¹, der benutzt werden kann, um sich in höhere Sphären zu entwickeln, der aber auch – wenn er schwach ist – den Menschen in niedrigere Zonen ziehen kann. Dem Willen spricht er die Aufgabe zu, die gegensätzlichen Persönlichkeitsanteile zu integrieren und zu einer Synthese zu vereinen.⁹² Assagioli sieht den Willen als eine durchaus konstruktive Kraft, die den Menschen zu einer ganzheitlichen Verwirklichung des Selbst führen kann.⁹³ Allerdings beobachtete er neben dem Willen des Ich (persönliches Selbst) noch einen überpersönlichen, spirituellen Willen und einen universalen Willen.⁹⁴ In diesen Untersuchungen baut Assagioli auf Maslow auf, wenn er zum Beispiel beobachtet, dass den Bedürfnissen auch die Aufgabe zukommt, die menschlichen Triebe in Willensakte zu verändern. Wille ist für Assagioli also nicht identisch mit dem Ego-Willen. Der Wille wird zwar oft „mit Argwohn als eine Instanz betrachtet, die der Selbstbehauptung (dem Willen zur Macht) dient. Letzteres ist jedoch nur eine pervertierte Form des Willens“⁹⁵. Wichtig ist darum, zu unterscheiden zwischen dem normalen Ego-Willen und dem Willen, der aus dem höheren Selbst kommt. Erst die Schulung des Willens und sein richtiger Einsatz lassen alle übrigen Techniken wirksam werden.⁹⁶ Der transpersonale Wille, „der ein Ausdruck des höheren Selbst ist und von überbewussten Stufen der Psyche aus arbeitet“⁹⁷ wird vom Menschen als eine Art Ziehen, als ein Ruf oder Befehl erfahren „der vorübergehend sogar als eine Verfolgung gefühlt werden kann“⁹⁸. Es geht auf Dauer darum, diesem Ruf nachzugeben, ihn mit Zustimmung und mit der „Entwicklung eines freudigen Willens“⁹⁹ zu beantworten.

Für Assagioli hatte das spirituelle Selbst eine große Bedeutung. Für ihn lag in der Einbeziehung des Selbst der entscheidende Unterschied zu anderen psychologischen Schulen. Ihm ging es um eine Integration beider Richtungen, der traditionellen Psychologie und der Psychologie, die sich mit Wachstum und mit spirituellen Erfahrungen beschäftigt. Die Psychosynthese sieht und akzeptiert den Bedarf an beiden Arten von Psychologie und versucht, diese miteinander zu verbinden und gleichzeitig die transpersonale Ebene zugänglich zu machen, eine Ebene, die unser

89 Vergleiche: Piron 2014

90 Piron 2014

91 Vergleiche: Assagioli 2008

92 Vergleiche: Spangenberg 1997, S. 34

93 Vergleiche: Assagioli 2008

94 Zur Bedeutung des transpersonalen Willens und des universalen Willens siehe: Assagioli 2008, S. 99–118.

95 Assagioli 1993, S. 14–15

96 Vergleiche: Assagioli 1993, S. 14

97 Assagioli 2008, S. 104

98 Assagioli 2008, S. 105

99 Assagioli 2008, S. 173–176

normales Alltagsbewusstsein übersteigt, aber in spirituellen Erfahrungen erreichbar ist.¹⁰⁰ Anders als in vielen anderen psychotherapeutischen Schulen, die sich vor allem auf die negativen Prägungen aus der Vergangenheit richten, betont die Psychosynthese über das höhere Selbst die „Zukunft und ihre dynamische Rolle für die *Gegenwart*“¹⁰¹. Für Assagioli ist seine Methode allerdings nur eine von vielen Möglichkeiten, Menschen zur Spiritualität zu bringen. Die Psychosynthese ist eine Verbindung von Psychologie mit spirituellen Elementen¹⁰², ist dabei „unabhängig von Religionen, schließt sie aber auch nicht aus“¹⁰³. Sie respektiert Kirchen und andere Institutionen, will aber Menschen – mit oder ohne religiösen Glauben – einen Zugang zur Erfahrungsdimension ermöglichen.¹⁰⁴ Den eigenen, persönlichen Willen mit dem universalen Willen in Einklang und Gleichklang zu bringen, erscheint aus dieser Sicht als das tiefste Verlangen des Menschen. „Für diejenigen, die frommer Natur sind oder einen religiösen Begriff vom Glauben haben, ist es die Verbindung und schließlich die Vereinigung des menschlichen Willens mit dem Willen Gottes.“¹⁰⁵

7.2.4 Die Logotherapie (nach Frankl)

Die Logotherapie wurde von Viktor Frankl entwickelt, der während des Zweiten Weltkrieges den Verbleib in mehreren Konzentrationslagern überlebt hatte. Unter extremen Umständen konnte er dort beobachten, wie Menschen psychisch auf die unmenschlichen Bedingungen und Behandlungen reagierten und zu überleben versuchten. Gefangene, denen es gelang, ihrem unsäglichen Leiden einen Sinn zu geben oder die „wussten, dass auf sie noch eine Aufgabe im Leben wartete“¹⁰⁶, hatten offensichtlich größere Chancen zu überleben.

„Während er im Nazi-Konzentrationslager gefangen war, bemerkte er, dass diejenigen, die im Leben eine Bedeutung sahen oder ihm eine Bedeutung gaben, einen erstaunlichen Grad der Stärke und des Widerstandes bewiesen. Das Finden dieses Sinns erwies sich als entscheidender Überlebensfaktor, denn viele, denen ein solcher Antrieb fehlte, gaben auf und starben.“¹⁰⁷

Frankl hat aus diesen Erfahrungen die so genannte Logotherapie entwickelt, die oft auch – nach der Psychoanalyse von Freud und der Individualpsychologie von Alfred Adler – die „3. Wiener Schule der Psychotherapie“¹⁰⁸ genannt wird. Frankl war zunächst ein Schüler von Freud

100 Vergleiche: Reinhardt 2013, S. 22

101 Assagioli 1993, S. 10

102 Ausführliche Informationen zur Psychosynthese sind zu finden bei Assagioli 1978 und Assagioli 1993.

103 Piron 2014

104 Vergleiche: Assagioli 1993, S. 192–193

105 Assagioli 2008, S. 117–118

106 Frankl 2002, S. 130

107 Assagioli 2008, S. 101

108 Allport 2002, S. 13. – In diesen Zusammenhang gehört auch die »Existenzanalyse« von Frankl, in der er die Verwurzelung des Menschen (mit Verantwortung, Gewissen und Freiheit) in der transzendenten Dimension sehen lässt (vergleiche hierzu Frankl 1974).

gewesen; er setzte sich aber späterhin gegenüber Freud ab, vor allem hinsichtlich der treibenden Kräfte im Menschen. Frankl konstatierte ein Gezogen-werden des Menschen durch Werte¹⁰⁹, dies jedoch immer verbunden mit der Freiheit, Ja oder Nein zu sagen; der Mensch hat immer die „potenzielle Möglichkeit zur Akzeptanz oder zur Ablehnung“¹¹⁰. Moralität oder Religiosität eines Menschen sind aus diesem Grunde ebenfalls kein Drang, sondern eine freie Wahl, die sich dem Menschen in jedem Moment neu stellt.¹¹¹

Kennzeichnend für die Logotherapie ist ihre Ausrichtung auf die Zukunft und auf den Sinn des Lebens: „Das griechische Wort *logos* meint ‘Sinn’. Logotherapie [...] richtet sich sowohl auf den Sinn der menschlichen Existenz wie auch auf das Streben des Menschen nach einem solchen Sinn.“¹¹² Der Unterschied zur Psychoanalyse liegt vor allem in einem anderen Menschenbild. In der Psychoanalyse wird der Mensch angesehen als ein Wesen, das durch Triebe gesteuert ist; in der Logotherapie geht man dagegen davon aus, dass der Mensch vor allem „an der Erfüllung eines Sinns und an der Verwirklichung von Werten“¹¹³ interessiert ist. Für die therapeutische Arbeit ist es darum wichtig, zwischen der triebhaften und der geistigen Dimension des Menschen zu unterscheiden.¹¹⁴

Das Leben hat einen Sinn, allerdings muss jeder Mensch diesen Sinn für sein Leben selbst entdecken. Niemand kann für einen anderen Menschen entscheiden, was dessen Sinn des Lebens ist oder sein sollte: „Jeder Mensch muss dies selbst entdecken und die Verantwortung für seine Entdeckung akzeptieren. Wenn er das schafft, dann wird er wachsen, trotz aller Erniedrigungen.“¹¹⁵ Das Bestreben, den Sinn des eigenen Lebens zu entdecken, ist für die Logotherapie nicht einfach eine der vielen menschlichen Motive, sondern „die primäre Motivationskraft“¹¹⁶ des Menschen schlechthin. Nur wenn der Mensch selbst diesem Sinn nachstrebt und ihn erfüllt, gelingt es ihm, „seinen eigenen *Willen* zum Sinn zu befriedigen“¹¹⁷. Der „Wille-zum-Sinn“¹¹⁸ ist also sehr persönlich und – so wurde in ausführlichen Untersuchungen deutlich – für die meisten Menschen „eine *Tatsache* und kein *Glaube*“¹¹⁹. Sinn oder Bedeutung sind nach Frankl keine menschlichen Erfindungen, sondern etwas, das auf uns wartet und „entdeckt“¹²⁰ werden muss.

Das Streben des Menschen nach dem Sinn seines Lebens sollte jedoch nicht verwechselt werden mit seinem Bedürfnis nach Selbstausdruck.¹²¹ Für Frankl war es auch wichtig, darauf hinzuweisen, dass Selbst-Verwirklichung und Selbst-Transzendenz nicht identisch sind. Das „Wesentliche“¹²² des menschlichen Daseins ist aus seiner Sicht nur in der Selbsttranszendenz zu

109 Vergleiche hierzu: Frankl 2002, S. 125

110 Frankl 2002, S. 125

111 Vergleiche hierzu: Frankl 2002, S. 125–126

112 Frankl 2002, S. 123. – Hier wurde der niederländische Begriff *betekenis* (Bedeutung) mit »Sinn« übersetzt.

113 Frankl 2002, S. 130

114 Vergleiche: Frankl 2002, S. 128

115 Allport 2002, S. 12

116 Frankl 2002, S. 123

117 Frankl 2002, S. 123

118 Frankl 2002, S. 123

119 Frankl 2002, S. 124

120 Frankl 2002, S. 125

121 Vergleiche hierzu: Frankl 2002, S. 124–125

122 Frankl 2002, S. 138

finden. Auch wenn es Frankl insgesamt um einen allgemeinen Sinn des Lebens geht, den er in der geistigen Dimension angesiedelt sieht, so geht es ihm doch in der Therapie mit konkreten Menschen in konkreten Situationen immer darum, den spezifischen individuellen Sinn zu entdecken – jetzt, in diesem Moment, immer wieder neu.¹²³ Aber auch wenn der konkrete Sinn sich somit ständig ändert, so „hört er doch niemals auf zu bestehen“¹²⁴. In der Logotherapie geht es darum, Menschen (wieder) mit dem Sinn ihres Lebens zu konfrontieren, ihnen zu helfen, ein sinnerfülltes Leben zu führen und „den dafür nötigen Mut zu entwickeln“¹²⁵. Das Streben des Menschen nach Sinn bringt jedoch „eher innere Spannungen als inneres Gleichgewicht“ mit sich, wobei diese Spannungen „unentbehrlich [sind] für die geistliche Gesundheit“¹²⁶. Sie sind für die Entwicklung, für die so genannte „Noö-dynamik“¹²⁷, wichtig. Es ist aus der Sicht von Frankl dann auch ein Missverständnis zu glauben, dass Menschen ein grundlegendes Bedürfnis nach Gleichgewicht hätten, nach „‘homeostase’, [...] nach einem spannungslosen Zustand“¹²⁸. Hindernisse im Leben erzeugen eine Spannung, die durch Entwicklung „im Sinne von Heilung“¹²⁹ überwunden werden kann. Entwicklung oder Noö-dynamik geschieht immer in einem Spannungsfeld zwischen zwei Polen, „wobei der eine Pol geformt wird durch den Sinn, der in Erfüllung gehen soll, und der andere durch den Menschen, der dieses wahr machen muss“¹³⁰. Von daher werden Probleme und Hindernisse als „wertvoll für den Entwicklungsprozess“¹³¹ angesehen. Aus dem Sinn seines Lebens und dem Streben nach diesem Sinn leitet sich eine hohe Verantwortlichkeit des Menschen ab, nämlich zu versuchen, diesen Sinn zu erfüllen. Verantwortlichkeit wird von Frankl darum als die *Essenz* des menschlichen Daseins angesehen.¹³² Vor allem auch in Bezug auf diese Verantwortung betont er, dass der Mensch mit einem freien Willen ausgestattet ist. Die Sichtweise, dass der Mensch determiniert sei durch erbliche und psycho-soziale Faktoren, weist er als „neurotischen Fatalismus“¹³³ ab. Der Mensch ist frei darin, sich „in jedem gewünschten Moment zu verändern“¹³⁴ – und diese Freiheit erst gibt die Basis für Veränderung. Der Mensch kann gegebene Bedingungen übersteigen: „Auf dieselbe Weise wird der Mensch sich letztendlich selbst transzendieren.“¹³⁵ Diese grundlegende Freiheit des Menschen bleibt selbst in extremen Situationen erhalten, „der tiefste Kern der Persönlichkeit wird [...] nicht angegriffen“¹³⁶, denn der Mensch ist „mehr als ausschließlich *Psyche*“¹³⁷. Genau diese Tatsache konnte in den Konzen-

123 Vergleiche: Frankl 2002, S. 135

124 Frankl 2002, S. 138

125 Lukas 1998

126 Frankl 2002, S. 130

127 Frankl 2002, S. 130

128 Frankl 2002, S. 131

129 Lukas 1993

130 Frankl 2002, S. 131–132. – An dieser Stelle wird der verpflichtende Charakter von »Sinn« deutlich, denn er legt dem Menschen eine Verantwortung auf. Ebenso wie Jung verweist auch Frankl immer wieder auf die hohe Bedeutung von Spannungsfeldern für die Entwicklung.

131 Lukas 1993

132 Vergleiche: Frankl 2002, S. 136

133 Frankl 2002, S. 158

134 Frankl 2002, S. 159

135 Frankl 2002, S. 159

136 Frankl 2002, S. 161

137 Frankl 2002, S. 161

trationslagern beobachtet werden, wenn in ein und derselben Situation Menschen sich entweder als »Schweine« oder als »Heilige« verhielten: „Der Mensch trägt beide Möglichkeiten in sich, welche von diesen beiden verwirklicht wird, ist abhängig von seiner Entscheidung, aber nicht von seinen Lebensbedingungen.“¹³⁸ Der Mensch entscheidet also selbst, wie oder was er sein wird.¹³⁹ Für Frankl muss diese menschliche Freiheit allerdings immer mit Verantwortlichkeit verbunden sein. Beide Aspekte gehören zusammen, denn „Freiheit droht selbst zu degenerieren zur Willkür, wenn sie nicht auf das Engste verbunden bleibt mit Verantwortlichkeit.“¹⁴⁰

Frankl beschrieb auch die innere »Leere« vieler Menschen: „Die Massen-Neurose dieser Zeit, das existenzielle Vakuum, könnte man eine persönliche Form von Nihilismus nennen, denn Nihilismus ist die Behauptung, dass das Leben sinnlos ist.“¹⁴¹ Er beschrieb diese innere Leere auch als das Gefühl von absoluter „Sinnlosigkeit des Lebens“¹⁴². Menschen „vermissen die Wahrnehmung eines Sinns, der es wert wäre, um dafür zu leben“¹⁴³. Frankl sah bereits damals dieses Gefühl von innerer Leere als ein „existenzielles Vakuum“ und als eine „weitverbreitete Erscheinung des 20. Jahrhunderts“¹⁴⁴ an und verwies auch auf die Ursachen, die er unter anderem in der Abwendung von den (religiösen) Traditionen sah¹⁴⁵. Bei den Menschen der modernen Zeit äußert sich diese Leere vor allem „in der Form von Langeweile“¹⁴⁶, die oft auch nach erfahrener Befriedigung¹⁴⁷ anzutreffen ist.

Vor allem in Bezug auf das existenzielle Leiden von Menschen unterscheidet sich Frankl von anderen Psychologen, denn er hat „eine überraschend optimistische Meinung zur Fähigkeit des Menschen, sich über sein Leid zu erheben und eine zutreffende, gezielte Wahrheit zu finden“¹⁴⁸. In den Konzentrationslagern hatte Frankl beobachten können, dass die Fähigkeit eines Menschen, „in seinem scheinbar sinnlosen Leiden“¹⁴⁹ eine Bedeutung zu entdecken, einen entscheidenden Einfluss auf den Überlebenswillen hatte: „Wenn das Leben einen Sinn hat, dann müssen Leiden und Sterben ebenfalls einen Sinn haben.“¹⁵⁰ Leiden ist für Frankl eine wichtige Möglichkeit, wenn es darum geht, den Sinn des Lebens zu entdecken. Diese Möglichkeit als eine solche wahrzunehmen ist allerdings eine Frage der eigenen Haltung: „Denn das Allerwichtigste ist unsere Haltung gegenüber dem Leiden, die Weise, in der wir unser Leiden tragen.“¹⁵¹ Sobald ein Mensch in der Lage ist, den Sinn bzw. die Bedeutung seines Leidens zu verstehen, verändert das Leiden seinen

138 Frankl 2002, S. 163

139 Vergleiche: Frankl 2002, S. 163

140 Frankl 2002, S. 161

141 Frankl 2002, S. 158

142 Frankl 2002, S. 132

143 Frankl 2002, S. 132

144 Frankl 2002, S. 132–133; Frankl schrieb dies bereits im Jahre 1946! Außerdem stellte Frankl schon damals fest, dass viele Menschen mit ihren Problemen lieber zu einem Psychiater als zu einem Priester gingen (vergleiche: Frankl 2002, S. 143).

145 Vergleiche: Frankl 2002, S. 132–133

146 Frankl 2002, S. 133; unter Bezugnahme auf Schopenhauer.

147 Siehe hierzu Assagioli 2008, S. 99

148 Allport 2002, S. 13

149 Allport 2002, S. 11

150 Allport 2002, S. 11. – Hier wurde der niederländische Begriff *bedoeling* (Absicht, Ziel) mit »Sinn« übersetzt.

151 Frankl 2002, S. 140

Charakter, es bekommt zum Beispiel „den Sinn eines Opfers“¹⁵². Allerdings, und hierauf weist Frankl mehrfach hin, hat ein solches Leiden erst dann einen Sinn, wenn es unabwendbar ist, ansonsten muss es verändert werden. Wenn es verändert werden kann, darf es nicht als persönliches »Kreuz« akzeptiert werden, denn „dies würde eher auf Masochismus als auf Heldentum weisen“¹⁵³. In der Logotherapie wird versucht, die Fähigkeit des Menschen zu aktivieren, den Sinn seines Leidens zu verstehen.¹⁵⁴ Wenn der Sinn verstanden und ein solches Leid dann „mutig akzeptiert“ wird, dann „verleiht es bis zum allerletzten Augenblick dem Leben einen Sinn“¹⁵⁵. Dieser „fundamentale Sinn glaube“¹⁵⁶ kann helfen, auch die leidvollsten Situationen zu durchstehen und „‘Sinnkapital’ herauszuschlagen“¹⁵⁷. Denn „nicht das *Woher* steht im Mittelpunkt [...], sondern das *Wozu*“¹⁵⁸.

Gerade eine leidvolle Situation und die damit verbundene Klage kann Menschen wieder zum Glauben zurückführen und sie begreifen lassen, dass sie sich – egal wie – immer „in Gottes Hand“¹⁵⁹ befinden: „Wenn dies das Resultat ist, erübrigt sich weitere psychologische Hilfe.“¹⁶⁰ Denn „wer seine Existenz gläubig in die Hand Gottes legt, der hat ‘ausgeklagt’“¹⁶¹. Auf dieser hohen Ebene ist Sinn eine „transsubjektive Größe, theologisch ausgedrückt, das ‘Gottgefällige’“¹⁶² und doch „immer existent und immer aufhellbar durch die intuitive Sprache des Gewissens“¹⁶³. Für Frankl gehört das Streben des Menschen nach dem Sinn seines Lebens also in die geistliche Dimension und damit zu den „spirituellen Realitäten“¹⁶⁴. Mit ihrem *Logos*-Bezug ist die Logotherapie darum der „Inbegriff einer spirituellen Psychologie“¹⁶⁵.

7.2.5 Die Kontemplative Psychologie (nach De Wit)

Auf der Grenze zwischen akademisch-wissenschaftlicher Psychologie und Spiritualität wurde mit der Kontemplativen Psychologie inzwischen eine eigenständige spirituelle Entwicklungspsychologie¹⁶⁶ geschaffen, die – auf buddhistischem Hintergrund – religionsübergreifend die gemeinsamen psychologischen Kennzeichen und Herausforderungen der spirituellen Entwicklung untersucht. Entwickelt wurde die Kontemplative Psychologie von Han de Wit, der nach seinem Psychologiestudium einem tibetisch-buddhistischen Lehrer begegnete, von dem er lernte, einige zentrale Aspekte der normalen psychologischen Sicht- und Herangehensweise in ein anderes Licht zu setzen. Gelehrt wurde die Kontemplative Psychologie durch De Wit selbst an der Freien

152 Frankl 2002, S. 140

153 Frankl 2002, S. 141

154 Vergleiche: Frankl 2002, S. 141

155 Frankl 2002, S. 142

156 Lukas 1993, S. 112

157 Lukas 1993, S. 112

158 Lukas 1993, S. 112

159 Lukas 1993, S. 108; Frankl bleibt mit seinem jüdischen Hintergrund beim personalen Gottesbild.

160 Lukas 1993, S. 108

161 Lukas 1993, S. 109

162 Lukas 1993, S. 118

163 Lukas 1993, S. 118

164 Frankl 2002, S. 129

165 Lukas 1998, S. 9

166 Vergleiche: Wit 1988, S. 13

Universität von Amsterdam, anscheinend jedoch nur für kurze Zeit. Sie lieferte einen wichtigen Beitrag zum Dialog zwischen Psychologie, Christentum und Buddhismus¹⁶⁷ und gewann damit auch internationale Anerkennung. Trotz des buddhistischen Hintergrunds ist die Kontemplative Psychologie ein religionsübergreifender Beitrag zum generellen Verständnis des spirituellen Entwicklungsprozesses mit allen seinen Hindernissen.

De Wit richtet sich mit seinen Beobachtungen und Reflexionen allerdings ausschließlich auf eine Spiritualität, die sich einer spirituellen, religiösen Tradition zugehörig weiß. Dieser Aspekt wird durchgängig so deutlich betont, dass manchmal der Eindruck entsteht, dass es für ihn Spiritualität nur in diesem Rahmen gibt, wobei er allerdings neben der Spiritualität in Klöstern¹⁶⁸ auch der so genannten »Laienspiritualität« Raum und Anerkennung gibt – allerdings nur wenn sie im Rahmen einer spirituellen Tradition ausgeübt wird. Menschen müssen sich für ihre spirituelle Entwicklung nicht notwendigerweise in ein Kloster zurückziehen. Wichtig ist, dass sie „in der Lage sind, der Disziplin zu folgen“¹⁶⁹, die mit der spirituellen Tradition einhergeht, und „dass es spirituelle Lehrer gibt, die das *Know-how* haben, Menschen im Kontext des alltäglichen Lebens zu begleiten und zu trainieren“¹⁷⁰.

Gegenstand der Kontemplativen Psychologie ist das (auch psychologische) *Know-how* der spirituellen Traditionen.¹⁷¹ Für De Wit ist durch die zunehmende Säkularisierung der westlichen Kultur ein großer Schatz an kontemplativer Erfahrung und Wissen verloren gegangen. Was davon und von einer insgesamt „religiösen Perspektive auf das menschliche Leben“¹⁷² noch übrig geblieben ist, ist seiner Meinung nach am ehesten noch in den Klosterorden zu finden.

Innerhalb der Kontemplativen Psychologie wird ein Zusammenhang gesehen zwischen unseren Vorstellungen, unserer Sprache und unseren Handlungen. Diese verschiedenen Aspekte „beeinflussen einander und entwickeln sich zusammen *in eine bestimmte Richtung*“¹⁷³. Die einzelnen Stufen der spirituellen Entwicklung werden in den Büchern von De Wit jedoch nicht besprochen, sondern eher relativiert. Dabei wird deutlich, dass jedes Entwicklungsstadium seine dazu passenden Vorstellungen hat, ebenso eine bestimmte Sprache und die dazu gehörigen Handlungen.¹⁷⁴ Es wäre jedoch eine irriige Annahme, solche Entwicklungsstadien mit einem bestimmten Lebensalter oder mit Phasen des Lebenslaufes in Verbindung zu bringen:

„Solche Analysen und Untersuchungen führen nicht automatisch zu den kontemplativen Stadien, die die Kontemplative Psychologie unterscheidet und untersucht, denn diese sind nicht an ein Alter gebunden.“¹⁷⁵

167 Zu diesen so genannten Ost-West-Gesprächen siehe auch: Wit 2001.

168 Vergleiche: Wit 1988, S. 20

169 Wit 1988, S. 21

170 Wit 1988, S. 21 – Die Bücher von De Wit, denen diese Ausführungen entlehnt wurden, weisen jedoch nicht auf konkrete spirituellen Übungen hin; stattdessen verweist der Autor immer auf die spirituellen Disziplinen der jeweiligen Traditionen.

171 Vergleiche: Wit 1988, S. 21

172 Wit 1988, S. 23

173 Wit 1988, S. 45

174 Vergleiche: Wit 1988, S. 45

175 Wit 1988, S. 45 – De Wit bezieht sich hier auf Fowler und Andriessen.

Zudem hat jede Stufe ihre eigene Wirklichkeit und Wahrheit, deshalb ist es auch kaum möglich, den Weg als Ganzes zu überschauen und zu beschreiben. Nachdrücklich betont De Wit, dass es den »Weg« so nicht gibt, vor allem auch deshalb, weil wir uns selbst in unserer Entwicklung immer wieder verändern und weil jedes Stadium von Entwicklung seine eigene Sicht auf den Entwicklungsprozess hat. Damit aber besteht eine „fundamentale Relativität unserer Sicht auf den Weg“ oder anders gesagt, „eine Relativität der Position“¹⁷⁶. Diese fundamentale Relativität der eigenen Position trägt auch dazu bei, dass sich in jedem Stadium die Ursachen, die Ziele und die wahrgenommene Wirklichkeit immer wieder anders darstellen. Dies führt in letzter Konsequenz selbst dazu, „dass die Vorstellung von einer festen, absoluten Wirklichkeitserfahrung losgelassen werden muss“¹⁷⁷. Generell kann daraus geschlossen werden, dass unsere Erfahrung der Wirklichkeit relativ ist und sich von unserem jeweiligen »Seins-Modus« ableitet.¹⁷⁸

De Wit betrachtet die Ego-Mentalität der westlichen Kultur (mit „Eigennutz als Triebfeder“¹⁷⁹) sehr kritisch. Denn sie lässt passend zu dieser Mentalität eine Ego-Psychologie entstehen, die in allen Bereichen von Kultur und Gesellschaft ihre Auswirkungen sehen lässt. Im Gegensatz zur normalen Psychologie sieht die Kontemplative Psychologie sich als eine ego-lose Psychologie: „Darum ist die Psychologie, die wir in den spirituellen Traditionen antreffen, so anders als die konventionelle Psychologie [...]“¹⁸⁰. Letzten Endes richtet sich die Kontemplative Psychologie auf den Prozess des „Transzendierens des Ego“¹⁸¹ und ist allein schon aus diesem Grund verschieden von der herkömmlichen Psychologie, die ein gesundes, stabiles Ego zum Ziel hat.

Die Kontemplative Psychologie beschäftigt sich unter anderem auch mit den so genannten Bekehrungserfahrungen. Immer wieder kommt es im Laufe eines Lebens zu Situationen, die den Menschen so sehr berühren, dass er sich öffnet. Alle Momente von wirklicher Offenheit enthalten aber das Potential von Bekehrung. Durch eine solche Erfahrung entsteht eine kleine Öffnung in der Mauer des Ego, „ein Riss, der zugleich auch ein Licht auf das Innerste des Forts fallen lässt“¹⁸². Die „Frische“¹⁸³ solcher Momente lässt uns bewusst werden, wie unlebendig unser Leben normalerweise ist. Sie erweckt in uns das Verlangen, dieses Leben zu verändern und uns zur Vollkommenheit zu entwickeln. Der spirituelle Entwicklungsprozess geht – in christlicher Terminologie – mit der zunehmenden Fähigkeit einher, Gott im eigenen Leben und Erfahren zuzulassen. De Wit – als Buddhist – benutzt stattdessen eine nicht-theistische Formulierung wie „Wirklichkeitsgrund“¹⁸⁴, es ist aber deutlich, dass es um dieselbe Erfahrung geht, die in ihrer Essenz nicht davon abhängt, wie man sie benennt. In Bezug auf die spirituelle Entwicklung werden alle Lebenserfahrungen

176 Wit 1988, S. 46

177 Wit 1988, S. 47

178 Vergleiche hierzu: Wit 1988, S. 47–48

179 Wit 2006, S. 123

180 Wit 2006, S. 124

181 Wit 2006, S. 124

182 Wit 2006, S. 161 – De Wit bezieht sich an dieser Stelle ausschließlich auf schöne Momente; dass leidvolle Erfahrungen ebenfalls zu solchen Rissen führen können, lässt er unerwähnt.

183 Wit 2006, S. 278

184 Wit 1988, S. 52

als kostbar betrachtet, auch wenn eine einzelne, konkrete Erfahrung je nach Stadium durchaus schädlich oder nützlich für die Entwicklung sein kann.¹⁸⁵

De Wit stellt viele einzelne Aspekte des spirituellen Entwicklungsprozesses in einen überkonfessionellen Zusammenhang, leider jedoch ohne die konkrete und oft schwierige Prozesshaftigkeit der Entwicklung näher zu besprechen. Er setzt hier – ähnlich wie auch das Christentum – auf die individuelle Begleitung durch einen Lehrer. Denn angesichts dieses hohen und edlen Vorhabens ist Begleitung eine Notwendigkeit.¹⁸⁶ Zu der Zusammenarbeit mit einem Lehrer gehört auch die kritische Frage nach dessen Vertrauenswürdigkeit oder Zuverlässigkeit. De Wit verweist jedoch auf die Tatsache, dass es an allererster Stelle um die Vertrauenswürdigkeit und die Zuverlässigkeit des Übenden, des Lernenden selbst gehen muss. Erst, wenn wir unsere eigene Vertrauenswürdigkeit oder Zuverlässigkeit ausreichend entwickelt haben, sind wir überhaupt in der Lage, andere Menschen und auch spirituelle Traditionen diesbezüglich zu beurteilen. Selbsterkenntnis führt also zu persönlicher Vertrauenswürdigkeit:

„In dem Maße, wie wir uns selbst mehr vertrauen lernen, das heißt, unseren Momenten von Offenheit oder Unbefangenheit zu vertrauen lernen, können wir auch besser sehen, wann unser Geist die schnelle Bewegung in die Richtung des Erschaffens des Egos macht. Dadurch sind wir besser in der Lage, dieser Bewegung keine weitere Nahrung zu geben. So entwickeln sich unser innerliches Unterscheidungsvermögen und damit die Zuverlässigkeit unseres Urteils. [...] Dich selbst kennen lernen und Gott kennen lernen ist ein und dieselbe Bewegung.“¹⁸⁷

7.2.6 Die Transpersonale Psychologie (nach Wilber)

Eigentlich gehören alle spirituell-psychologischen Systeme, die in diesem Kapitel vorgestellt wurden, in den großen Kontext von transpersonaler Psychologie. Allerdings hat sich die Psychologie von Ken Wilber genau unter diesem Namen etablieren können. Wilber ist ein Philosoph, ein Denker der neuen Zeit – auf hohem interreligiösem und spirituellem Niveau. Eine der initierenden Einsichten von Wilber bezog sich darauf, dass in den 1990er Jahren viele Begriffe „im akademischen Diskurs inzwischen verpönt waren, nämlich Entwicklung, Hierarchie, transzendent und universal“¹⁸⁸. Den pluralistischen Relativismus sah er als eine Art akademischer »Diktatur« und äußerte diesbezüglich dann auch harte Kritik.¹⁸⁹

Wilber ist es gelungen, eine Art Gesamtschau der Entwicklung der Menschheit und des Kosmos zu entwickeln und in verschiedenen Schemata darzustellen. Um die Gesamtheit aller

185 Wit 1988, S. 65

186 Vergleiche hierzu: Wit 2006, S. 196–197

187 Wit 2006, S. 170

188 Wilber 2001, S. 50

189 Vergleiche hierzu: Wilber 2001, S. 50

wissenschaftlichen und religiösen Lehren zu strukturieren, entwarf er eine „integrale Landkarte menschlicher Möglichkeiten“¹⁹⁰. Dabei geht er von vier Quadranten aus, die er aus der Ich-Wir-Sie-Es-Wahrnehmung von Menschen ableitet. Diese Wahrnehmungs- und Erfahrungsbereiche des Menschen sieht er als je eigene Erkenntnisbereiche an.¹⁹¹ Die Transpersonale Psychologie von Wilber geht dabei weit über die individuelle spirituelle Entwicklung hinaus.¹⁹² Es ist ihm gelungen, die Entwicklung von Bewusstsein insgesamt darzustellen, individuell, aber auch in Bezug auf die Entwicklungsphasen von Kulturen: „Das Projekt Menschliches Bewusstsein.“¹⁹³ Das Werk von Wilber umfasst ein „alles umfassendes Spiralmodell der Entwicklung des menschlichen Bewusstseins.“¹⁹⁴ Mit Entwicklung ist bei Wilber immer Bewusstseinsentwicklung gemeint. Jeder Mensch, aber auch jede Kultur sind durch eine bestimmte Entwicklungsstufe gekennzeichnet. Spannungen zwischen einzelnen Menschen oder auch zwischen Kulturen können so ganz neu verstanden werden – auf dem Hintergrund ihrer Bewusstseinsstufe.¹⁹⁵ Die Theorie von Wilber ist äußerst abstrakt, aber in Bezug auf diesen Abstraktionsgrad beweist er auch Humor.¹⁹⁶

Wilber unterscheidet in seinen Ausführungen zur individuellen Entwicklung zwischen spirituellen Erfahrungen (Zuständen) und Entwicklungsstufen. Denn es macht einen Unterschied, ob es um eine momentane spirituelle Erfahrung geht oder um das Wachstum hinein in eine andere, höhere Stufe der Entwicklung.¹⁹⁷ Darum sollten die spirituellen Techniken dringend in Bezug auf ihr Ziel untersucht werden.¹⁹⁸ Genau wie andere Forscher unterscheidet auch Wilber mehrere Bewusstseinsstufen der Entwicklung: erst die magische Stufe, danach die mythische, die mental-rationale und die pluralistische Stufe, bis hin zur integralen Stufe.¹⁹⁹ Für eine positiv verlaufende Entwicklung gibt es deutliche Indikatoren: „Die Menge von Narzissmus und Egozentrik [nimmt] langsam, aber sicher ab.“²⁰⁰ Zunehmendes Bewusstsein und abnehmende Egozentrik sind deshalb ein wichtiges Kennzeichen von Entwicklung.²⁰¹ Auf eine christliche, eher noch buddhistische Weise stellt er dabei die Entwicklung des Mitgefühls zentral.²⁰²

190 Wilber 2001, S. 55

191 Vergleiche: Habecker 2005, S. 44

192 Bei Wilber beziehen sich die Begriffe Spirit und Spiritualität auf Gott, allerdings nicht im personalen Gottesverständnis des Christentums. „In Wilbers System bezieht Spirit sich auf [...] Gott“, wobei Gott beides ist: „Grund und Ziel des Ganzen.“ (Finnegan 2008, S. 119).

193 Wilber 2001, S. 19–29

194 Finnegan 2008, S. 119

195 Vergleiche: Wilber 2001, S. 19–29; unter Bezugnahme auf Graves, Beck und Cowan. – Zu den verschiedenen Stufen der Bewusstseinsentwicklung vergleiche auch Küstenmacher 2010.

196 „Wenn so etwas nicht gerade Ihre bevorzugte Lektüre ist, dann machen Sie sich keine Sorgen.“ (Wilber 2001, S. 55).

197 Bei der Interpretation einer eigenen (oder fremden Erfahrung) ist auch das Entwicklungsniveau des Erfahrenden bzw. des Interpreten ausschlaggebend und muss deshalb in die Untersuchung mit einbezogen werden (vergleiche hierzu: Habecker 2005, S. 47).

198 Vergleiche: Habecker 2005, S. 45

199 Vergleiche: Habecker 2005, S. 45

200 Wilber 2001, S. 35. – Wilber koppelt diesen abnehmenden Narzissmus an die Bewusstseinsentwicklung von präkonventionell, über konventionell hin zu postkonventionell. Dies scheint jedoch eine recht optimistische Sichtweise zu sein, denn viele Menschen, die der postkonventionellen Entwicklungsphase zuzuordnen wären, können m.E. durchaus als egoistisch eingeschätzt werden.

201 Siehe hierzu: Wilber 2001, S. 30–33. – In den Modellen von Wilber und Küstenmacher werden die Phasen bzw. Niveaus der individuellen Entwicklung auf ganze Kulturen übertragen. Da die Kulturen zurzeit aber eine starke Tendenz in Richtung Säkularisierung und eine zunehmende Ego-Orientierung sehen lassen, könnte allerdings auch vermutet werden, dass die individuelle und die gesamtgesellschaftliche Entwicklung nicht unbedingt gleichgesetzt werden können. An dieser Stelle sollte auch daran erinnert werden, dass es abhängig von ihrer Entwicklungsphase für manche Menschen zunächst durchaus wichtig sein kann, ein Ego zu entwickeln!

202 Vergleiche hierzu: Wilber 2001, S. 35

Genau wie alle anderen transpersonalen Psychologen beschäftigt sich auch Wilber mit den Fragen rund um Ego, spirituellem Selbst und Einheitserfahrung. Gegenüber der herkömmlichen akademischen Psychologie mit ihrer Ego-Orientierung ist Wilber sehr kritisch.²⁰³ Aus seiner Sicht ist unser Ego eine unnatürliche Begrenzung des (spirituellen) Selbst²⁰⁴, die als eine Art „primärer Grenze“²⁰⁵ den Menschen in seinem Bewusstsein von anderen Lebewesen und dem Rest der Schöpfung trennt. Der Mensch ist aus der Einheit herausgefallen! „Er ist nicht länger eins mit der Welt, die er wahrnimmt, weil diese zwei Gegensätze nun unvereinbar scheinen.“²⁰⁶ Für diese Absonderung aus der Einheit benutzt Wilber den christlichen Begriff der »Erbsünde«. Die Erbsünde ist aus dieser Sicht nicht die (psychologische) Schuld einer individuellen Persönlichkeit, vielmehr ist sie der Grund für die Existenz der verschiedenen, voneinander getrennten individuellen Persönlichkeiten! Aber warum ist dies so?

„Der am meisten rätselhafte Aspekt von allem ist, *warum* die primäre Grenze überhaupt gezogen wird. Warum, um es einmal anders zu sagen, besteht die Erbsünde? Warum eine Welt von samsara, maya, das Elend von Grenzen?“²⁰⁷

Die Antwort liegt darin, dass diese Grenze „durch nichts“²⁰⁸ verursacht wird: „Die einzig mögliche Antwort auf die Frage, ‘warum gibt es eine primäre Grenze?’ ist, so unbefriedigend es auch scheinen mag, dass es kein Warum gibt.“²⁰⁹ Diese primäre Ich-Grenze, das Herausfallen des Menschen aus der Einheit, darf jedoch nicht als ein historisch einmaliges Geschehen aufgefasst werden (christlich: Der Verlust des Paradieses), sondern ist eine Bewegung, die *jetzt* geschieht, „von Moment zu Moment“²¹⁰.

Jede transpersonale, spirituelle Erfahrung sucht anschließend nach einem Ausdruck im Leben, doch ist dieser Ausdruck in seiner Umsetzung dann wieder personal, er hängt ab von der Persönlichkeit und ihren Strukturen.²¹¹ Aber wie immer im Leben gibt es nichts umsonst, alles hat seinen Preis und Entwicklung ist nicht nur angenehm:

„Es ist schon ärgerlich, aber für jede Steigerung des Bewusstseins muss ein Preis gezahlt werden, und dieser ‘Dialektik des Fortschritts’ [...] sollte man stets eingedenk sein.“²¹²

Wilber ist sich also der individuellen Dynamik und der Krisenhaftigkeit von Entwicklung, insbesondere von spiritueller Entwicklung bewusst und fordert selbst, dass zu seiner Theorie eine

203 Vergleiche hierzu: Wilber 1994, S. 86

204 Eine ausführliche Besprechung dieses »transzendenten Selbst« ist zu finden bei Wilber 1994, S. 142–161.

205 Wilber 1994, S. 88

206 Wilber 1994, S. 88

207 Wilber 1994, S. 87

208 Wilber 1994, S. 87

209 Wilber 1994, S. 88

210 Wilber 1994, S. 88. – Vergleiche hierzu auch Derix 2012, S. A10: „Die Neurologie hält uns vor, dass das Ego nicht mehr ist als ein Tunneleffekt im Gehirn. ... Anthropologen behaupten, dass das Ego irgendwann durch den Gebrauch von Spiegeln entstand.“

211 Vergleiche hierzu: Habecker 2005, S. 46

212 Wilber 2001, S. 35

dazu passende Praxis entwickelt werden sollte.²¹³ Inzwischen bekommt die Theorie von Wilber auch zunehmend Einfluss auf die Literatur zur Organisationsentwicklung und zur Spiritualität in Organisationen.

7.3 Zusammenfassung

Zusammenfassung der Ergebnisse

Um die menschliche Entwicklung in ihrer Ganzheitlichkeit noch näher zu beleuchten, wurden in diesem Kapitel die wissenschaftlichen Reflexionen der verschiedenen Schulen der Spirituellen Psychologie einbezogen. Gesucht wurde vor allem nach Informationen in Bezug auf das Zusammenspiel zwischen psychologischer und spiritueller Entwicklung, aber auch in Bezug auf die Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit. Es wurden mehrere Schulen der Spirituellen Psychologie²¹⁴ besprochen, die die persönliche wie spirituelle Entwicklung in einer ganzheitlichen Sicht zusammenführen. Sie alle beziehen auf ihre Weise die transzendente Dimension ein und zeigen, dass Entwicklung immer in beiden Bereichen stattfinden muss, weil sie ansonsten einseitig werden würde. Auf diese Weise gelingt es ihnen, die Kluft zwischen Spiritualität und akademischer Psychologie zu überbrücken.²¹⁵

Bei der Beschäftigung mit der Tiefenpsychologie von Jung (Kapitel 7.2.1) wurde deutlich, dass Religion und Spiritualität zum gesunden Menschen dazugehören und dass die Entwicklung des Menschen mit einem bestimmten Drang verbunden ist. Im Zusammenhang mit der Psychologie der Bedürfnisse (nach Maslow) wurde deutlich, welche große Bedeutung die Selbstverwirklichung

213 Vergleiche: Wilber 2001, S. 49. – Inzwischen wurde in Amerika ein Institut für Transpersonale Psychologie gegründet und es gibt auch in Deutschland Arbeitskreise, die sich mit dieser Theorie und ihrer Anwendbarkeit beschäftigen. Es geht also um eine Schule in Entstehung. In diesen Kontext kann auch das Buch von Küstenmacher 2010 eingeordnet werden. Da aber insgesamt die praktische Seite (spirituelle Übungen, Lebensweise usw.) noch kaum entwickelt ist, ist es wahrscheinlich noch zu früh, von einem spirituellen Weg zu sprechen, obwohl die spirituelle Entwicklung der gesamten Menschheit das zentrale Thema dieser Theorie ist.

214 Abgesehen davon, dass sich die Bezeichnung »Transpersonale Psychologie« inzwischen hauptsächlich in Bezug auf die Theorie von Wilber durchgesetzt hat, macht es kaum einen Unterschied, ob diese Schulen nun als Spirituelle oder als Transpersonale Psychologie bezeichnet werden, denn prinzipiell gesehen geht es um das Gleiche. Und doch gibt es einen kleinen, aber wichtigen Unterschied, der sich in der Bezeichnung selbst ausdrückt: Die Bezeichnung »spirituell« geht vom Ziel der Entwicklungsbewegung aus und dieses Ziel liegt bei Gott oder in der Transzendenz. Die Bezeichnung »transpersonal« sagt zunächst nichts über das Ziel von Entwicklung aus, sie betont eher den Ausgangspunkt, der in der individuellen Persönlichkeit liegt, die dann aber in der Entwicklungsbewegung überstiegen wird.

215 Es gibt eine auffällige Gemeinsamkeit dieser Schulen: Sie alle sind akademische Außenseiter! Trotzdem wurden sie in diese Untersuchung einbezogen, denn sie sind »Grenzgänger«, die sich auf der Grenze zwischen den Disziplinen Psychologie und Religion (Theologie) bzw. Spiritualität bewegen. Sie haben ein Terrain betreten, das von der akademischen Wissenschaft bisher nicht wirklich zur Kenntnis genommen bzw. abgelehnt wurde. Wenn es aber um Entwicklungsphänomene geht, vor allem auch um spirituelle Entwicklung, kann es lohnenswert sein, sich diesem unbekannten Terrain zuzuwenden. Aber auch wenn diese Schulen bisher nicht akademisch anerkannt sind, so werden sie doch in den Lehrbüchern der Psychologie erwähnt. Als ein Beispiel für diese fehlende Anerkennung mag hier die Psychosynthese dienen: Innerhalb der Psychosynthese besteht eine spezielle Ausbildung für die spirituelle, transpersonale Arbeit mit Krebspatienten. Aber genau diese Arbeit wird nicht anerkannt – von der Deutschen Krebsgesellschaft! (Eva Jany. Gesprächsnotiz. 25.03.2013).

hat und dass es im Zuge der weiteren Entwicklung auch zu spirituellen Erfahrungen kommen kann (Kapitel 7.2.2). Weiterhin wurde die Psychosynthese von Assagioli einbezogen, die zeigt, dass Menschen in ihrem Kern spirituelle und unsterbliche Wesen sind und dass es während der weiteren Entwicklung auch um die Unterordnung des eigenen Willens unter den göttlichen Willen geht (Kapitel 7.2.3). Beleuchtet wurde auch die Logotherapie, die auf dem Hintergrund der Existenzanalyse von Frankl aufzeigt, dass der Mensch mit seinem Sinnstreben, aber auch mit seinem Gewissen und seiner Freiheit in der transzendenten Dimension wurzelt (Kapitel 7.2.4). Danach wurde die Kontemplative Psychologie besprochen, mit De Wit als einem buddhistischen Autor, die sich stark von der herkömmlichen Ich-Psychologie abgrenzt und aufzeigt, dass es darum geht, das Ich zu überwinden (Kapitel 7.2.5).²¹⁶ In der Transpersonalen Psychologie von Wilber (Kapitel 7.2.6) wurde deutlich, dass es nicht nur Entwicklungsstufen für individuelle Menschen gibt sondern auch für ganze Kulturen, und dass spirituelle Entwicklung eine Bewegung ist, die letztlich auf die Überwindung des Ichs hinzielt.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich für die vorliegende Untersuchung die Schulen der Spirituellen Psychologie als besonders wertvoll erwiesen haben. Vor allem auch, weil sie für die Entwicklung des Menschen insgesamt eine klare Ausrichtung auf Transzendenz hin sehen lassen. Ihnen allen ist gemeinsam, dass sie neben der Psyche auch das spirituelle Entwicklungsbedürfnis des Menschen seriös nehmen – und damit die transpersonale, transzendente Dimension des Seins einbeziehen. Die transzendente Dimension wird als ein natürlicher und wichtiger Teil des Menschseins angesehen. Aus dieser Sicht ist spirituelle Entwicklung eine wichtige Phase der menschlichen Entwicklung, sie ist notwendig für die Gesundheit des Menschen im Sinne von Heilung.²¹⁷

Auch wenn vermutet werden darf, dass in der klösterlichen Spiritualität das Wissen um Aspekte der Spirituellen Psychologie immer schon vorhanden war, so kann in Bezug auf die ursprüngliche Spiritualität von Menschen, die in der Welt stehen, vor allem die Tiefenpsychologie von Jung als ein Durchbruch der Spiritualität in den psychologischen Raum hinein verstanden werden.²¹⁸ Zunehmend wurde seitdem versucht, sich der Entwicklung im Erwachsenenalter auch unter spirituellen Gesichtspunkten zu nähern. Die Schulen der Spirituellen Psychologie lassen sehen, dass Entwicklung nicht nur einzelne Teilbereiche oder Aspekte des Menschen betrifft, sondern immer den gesamten Menschen umfasst, auch mit seiner psychologischen und spirituellen Dimension und einschließlich aller übrigen Aspekte des Lebens, wie Beruf und Privatleben.

216 De Wit wurde trotz seines buddhistischen Hintergrundes mit unter diese Schulen gerechnet, weil seine Ausführungen als religiös neutral verstanden werden können.

217 Das Gottesbild der Spirituellen Psychologie weicht dabei deutlich vom Gottesbild des Christentums ab. Abgesehen von Frankl (mit seinem jüdischen Hintergrund) gehen die anderen Schulen nicht vom christlich-personalen Gottesbild aus, sondern entlehnen ihr Gottesverständnis eher dem Einheitsdenken der östlichen Religionen. In diesem Zuge charakterisieren sie das Göttliche dann auch nicht als eine außerhalb des Menschen und von ihm getrennte transzendente Größe, sondern als eine in den Tiefen der menschlichen Psyche (besser: des Geistes) liegende immanente Größe, die zugleich auch in der gesamten Schöpfung anwesend ist. Transzendenz und Immanenz kommen in diesem Gottesbild, das die Einheit von allem betont, zusammen.

218 Die Kontemplative Psychologie geht ihrerseits davon aus, dass in den spirituellen (klösterlich-klerikalen) Traditionen ein jahrhundertealtes Wissen um spirituelle Psychologie vorhanden ist.

Die Spirituelle Psychologie integriert die psychologische wie die spirituelle Entwicklung also zu einem umfassenden, ganzheitlichen Geschehen; auch geht sie davon aus, dass im Menschen ein grundlegendes Bedürfnis nach Entwicklung angelegt ist.²¹⁹ Mit Ausnahme der Kontemplativen Psychologie beziehen alle Schulen zugleich aber auch das Bedürfnis nach psychologischer (Ich-) Entwicklung in ihre Konzepte mit ein.²²⁰

Mehr noch als die Entwicklungspsychologie zeigt die Spirituelle Psychologie auf, dass Entwicklung eine Bewegung ist, die immer zwischen Polen und damit in einem Spannungsfeld stattfindet: zwischen dem, wie es ist, und dem, wie es sein sollte; zwischen niedrig und höher, zwischen unfertig und reif.²²¹ Entwicklung wird dabei insgesamt als ein Prozess dargestellt, der mehr oder weniger stufen- oder spiralförmig verläuft, der eine bestimmte Richtung hat und zielgerichtet (teleologisch) auf Reifung und Vervollkommenung zusteuert. Eine der wichtigsten Erkenntnisse aus der Beschäftigung mit der Spirituellen Psychologie ist somit, dass wirkliche Entwicklung immer eine *vertikale* Bewegung ist.²²² Die Spirituelle Psychologie beschäftigt sich auch mit dem Ziel bzw. dem Endziel dieser Bewegung. Dieses Ziel wird jedoch nicht in verallgemeinernden Formulierungen beschrieben (sozusagen für alle gleich und damit verbindlich), sondern immer im Kontext der jeweiligen Schule.²²³ Und doch entsteht der Eindruck, dass diese verschiedenen Darstellungen Facetten ein und dasselbe Ziels beschreiben!

Es geht bei den Schulen der Spirituellen Psychologie immer um die Reifung der ganzen Person, einschließlich des Bedürfnisses, sich auch spirituell und in den transzendenten Bereich hinein zu entwickeln.²²⁴ Allen Schulen ist dabei gemeinsam, dass sie nicht gegen die tradierten

219 Dieses Bedürfnis nach Entwicklung erinnert sehr an das Begehren, das im psychologischen Kontext von Lacan formuliert wurde, sowie an das Verlangen, dem in der christlichen Spiritualität eine so ausschlaggebende Bedeutung beigemessen wird.

220 Als besonders aussagefähig kann in diesem Zusammenhang die Psychologie der Bedürfnisse gelten. Maslow sah für die psychologische Entwicklung eine Abfolge von Bedürfnisniveaus und gab dabei den Bedürfnissen nach Selbstverwirklichung und nach spiritueller Entwicklung, sowie den spirituellen *Peak*-Erfahrungen einen hohen Stellenwert. Selbstverwirklichung kann aus seiner Sicht jedoch erst dann eine Bedeutung bekommen, wenn die niedrigeren, defizitären Bedürfnisse bereits erfüllt sind. Denn z.B. starke (dominante) unerledigte Sicherheitsbedürfnisse können Aufmerksamkeit und Energie binden. Sie beeinflussen auf diese Weise unsere Entscheidungen und verhindern möglicherweise den Schritt in die Selbstverwirklichung und in den transzendenten Bereich hinein. Andererseits hat Maslow festgestellt, dass ab dem Niveau der Selbstverwirklichung die niedrigeren Bedürfnisse weniger wichtig werden; die Selbstverwirklichung steht dann im Vordergrund und dominiert die anderen Bedürfnisse. – Auch wenn Maslow selbst es anders darstellt, so kann aus seinen Ausführungen doch gefolgert werden, dass auch Selbstverwirklichung ein Bedürfnis und damit ein Defizit ist und dass ebenso alle transpersonalen (spirituellen) Bedürfnisse defizitär sind: Weil eigentlich *jedes* Bedürfnis defizitär ist! Erst die Erfahrung der Einheit mit dem Göttlichen wäre dann das Ende der Bedürftigkeit und damit die Lösung (besser: *Er-Lösung*).

221 In den Reflexionen zur spirituellen Entwicklung insgesamt werden wir darum noch näher auf solche Spannungsfelder eingehen (Kapitel 8.2) sowie auf die besonderen Spannungsfelder, denen Führungskräfte ausgesetzt sind (Kapitel 9.3).

222 Dies im Gegensatz zu manchen entwicklungspsychologischen Überlegungen, die besagen, dass Entwicklung auch horizontal, als eine Ausbildung individueller Eigenheiten, verstanden werden kann. Alle bisherigen Kapitel dieser Untersuchung lassen sehen, dass es bei Entwicklung um eine (denkbildliche!) *vertikale* Ausrichtung geht und auch im zurückliegenden Kapitel wurde diese vertikale Ausrichtung von Entwicklung mehrfach bestätigt.

223 Dies ist eine Parallele zur Entwicklungspsychologie.

224 Durch die Einbeziehung der transzendenten Dimension unterscheidet sich die Spirituelle Psychologie klar von den anderen Richtungen und Teilbereichen der akademischen Psychologie. – Im vorhergehenden Kapitel 6 wurde darauf hingewiesen, dass viele der alternativen spirituellen Bewegungen ein Bedürfnis nach Abgrenzung (oft auch Abwertung) den jeweils anderen Bewegungen gegenüber sehen lassen. Dies ist bei den Schulen der Spirituellen Psychologie nicht zu beobachten. Es gibt untereinander keine Abgrenzung im negativen Sinn, sondern man bezieht sich aufeinander und baut aufeinander auf. Allerdings mit einer Ausnahme: Die Spirituelle Psychologie lässt ihrerseits insgesamt ein

Religionen gerichtet sind, sondern diese als für die spirituelle Entwicklung hilfreich integrieren. Trotzdem sind sie nicht religiös festgelegt oder gebunden, sondern sind sogar gut mit religiösen Lehren, mit welchen auch immer, zu vereinbaren. In gewisser Weise zeigen diese Schulen damit eine Tendenz, die Spiritualität, die sich an tradierte Formen gebunden weiß, zu übersteigen und eine Art Meta-Spiritualität zu entwickeln, in der *Religio* wichtiger wird als Religion.²²⁵

Kritische Betrachtung der Ergebnisse

In Bezug auf die Reflexionen von Wilber kann gesagt werden, dass sie sicher interessante Überlegungen sind, die jedoch sehr abstrakt erscheinen. Zudem sind sie so »jung«, dass noch kaum von einer Schule oder von einem eigenen Weg gesprochen werden kann, auch wenn Anhänger dies wahrscheinlich anders sehen. Wilber zeigt eine Topographie des möglichen Zusammenhangs aller Aspekte der Entwicklung des Menschen, seines Bewusstseins und des Kosmos. Diese »Landkarte« macht auf eine sehr abstrakte Weise deutlich, dass es insgesamt für Menschen und Kulturen um einen Prozess der (evolutionären) Entwicklung geht, sie lässt aber andererseits die individuelle menschliche Entwicklung in ihrer konkreten Prozess- und damit Krisenhaftigkeit unterbelichtet.

Im vorherigen Kapitel 6 wurde bei den Bewegungen der alternativen Spiritualität deutlich, dass alle spirituellen Wege oder Bewegungen darauf angelegt sind, Menschen zu binden und sich zu verbinden, zunächst mit dieser Bewegung und darüber hinaus auch mit der letztendlichen Wahrheit. Ein wichtiges Ziel ist dabei, dass Menschen sich innerhalb dieser Verbindung entwickeln. Dies gilt in gleicher Weise auch für die Aktivitäten der Schulen der Spirituellen Psychologie. Leider werden jedoch keine Aussagen dazu gemacht, ob eine spirituelle Entwicklung ausschließlich innerhalb der Bindung an eine spirituelle Tradition oder Schule möglich ist oder auch unabhängig davon, sozusagen im »Alleingang« zwischen allen spirituellen Schulen oder Bewegungen – und dabei im synkretistischen Sinne von allen profitierend, aber auch mit der Gefahr der Unverbindlichkeit.²²⁶ Die Frage, ob für die spirituelle Entwicklung eine zumindest zeitweise Anbindung

deutliches Abgrenzungsbedürfnis gegenüber der so genannten akademischen, »orthodoxen« Psychologie sehen. Man ist sich zwar der Tatsache bewusst, dass die normale Psychologie eine Bedeutung für die Entwicklung der Person und des Ichs hat, aber man ist sich auch der Tatsache bewusst, dass die Spirituelle Psychologie mit ihrer Einbeziehung des transzendentalen Bereichs eine andere Richtung hat. Auf Grund dieser ganz eigenen Herangehensweise sollte sie eigentlich – so dürfte in den kurzen Ausführungen dieses Kapitels deutlich geworden sein – für sich einen eigenen und abgegrenzten Teilbereich auch der akademischen psychologischen Disziplin beanspruchen können, vergleichbar etwa mit der Arbeits- und Organisationspsychologie, der Entwicklungspsychologie, der Psychologie des Lebenslaufes usw.

225 Aus dieser Sicht gibt es zwei unterschiedliche Qualitäten von Spiritualität: Eine Spiritualität, die sich (noch) der Formen und Symbole der tradierten Religionen bedient und auf diese fixiert ist, und darüber hinaus eine Spiritualität, die diese tradierte Form in einer Art Meta-Spiritualität übersteigt. Diese Meta-Spiritualität ist weniger auf Religion im traditionellen oder konfessionellen Sinne gerichtet, sie ist aus diesem Grund dann auch sehr selbstverständlich inter-religiös. Dieser Aspekt ist hinsichtlich der Klienten, die an dieser Untersuchung teilgenommen haben, von Bedeutung. Es bleibt in den Begleitungsgesprächen offen, ob sie sich religiös nicht festlegen wollen oder ob sie die Bindung an eine bestimmte Religion bzw. Bewegung bereits überstiegen haben. Ein Übersteigen bedeutet jedoch m.E. nicht, dass man seine Bindung an die bisher praktizierte traditionelle Spiritualität aufgeben muss; stattdessen wird die tradierte Form der praktizierten Spiritualität im Laufe dieser Entwicklung nach oben hin überstiegen und in Richtung anderer Religionen / Konfessionen / Spiritualitätsformen geöffnet.

226 Eine Ausnahme in Bezug auf diese Frage bildet die Kontemplative Psychologie, die die Bedingungen für eine spirituelle Entwicklung ausschließlich in der Bindung an eine traditionelle spirituelle Schule sieht. Zudem ist die

an eine traditionelle oder alternative spirituelle Schule hilfreich oder sogar nötig ist (und warum dies so ist), bleibt also immer noch offen.

Auch die Frage der Vertrauensbildung wird in den Schulen der Spirituellen Psychologie nicht reflektiert.²²⁷ Es bleibt offen, wie oder wodurch Vertrauen entsteht, ob Vertrauen an bestimmte Bedingungen geknüpft ist oder ob es vielleicht eine freie Entscheidung der (spirituellen) Seele ist, ein Risiko einzugehen, etwas zu wagen oder sich selbst zu fordern. Damit bleibt auch offen, wie Vertrauen sich eventuell weiterentwickeln kann.

Schlussfolgerungen

Bei der Beschäftigung mit der Spirituellen Psychologie wurde deutlich, dass die psychologische wie die spirituelle Entwicklungsbewegung in dieselbe Richtung (nach oben) zeigen und dass sich beide durch Zielgerichtetheit auszeichnen. Die Spirituelle Psychologie zeigt auf, dass die psychologische und die spirituelle Entwicklung zusammenwirken, aber noch bleibt offen, wie dieses Zusammenspiel aussieht. Es fällt auf, dass sich die verschiedenen Schulen der Spirituellen Psychologie in Bezug auf fördernde und hinderliche Einflussfaktoren für die spirituelle Entwicklung nur sehr vorsichtig äußern. Möglicherweise deshalb, weil sich in Bezug auf solche Einflussfaktoren dann doch ein typischer Unterschied zwischen psychologischer und spiritueller Entwicklung zeigen würde. Denn Einflussfaktoren, die für die psychische Entwicklung hinderlich sind, können m. E. für die spirituelle Entwicklung durchaus förderlich sein.²²⁸ Und umgekehrt: Was psychologisch gesehen förderlich erscheint, könnte spirituell hinderlich sein. Denn trotz vieler Parallelen zwischen den beiden Entwicklungsbewegungen, scheint es, dass sie in Bezug auf die Ich-Entwicklung gegenläufig sind. Wegen dieser Gegenläufigkeit wäre es gut, zwischen zwei verschiedenen Arten oder Richtungen von Wachstum oder Entwicklung zu unterscheiden, die möglicherweise jedoch nicht einander ausschließende Wege, sondern eher verschiedene, aufeinander aufbauende Phasen des gleichen Weges sind:

- a) Psychologie und psychologisierte Spiritualität,
die beide der Entwicklung der Persönlichkeit und des Ichs dienen;
- b) Spiritualität und Spirituelle Psychologie,
die beide der Ich-Überwindung dienen.²²⁹

Betonung auf »traditionell« hier so stark, dass noch nicht einmal Raum bleibt für die alternativen spirituellen Schulen. Für De Wit scheint es wirkliche und ernsthafte Entwicklung nur innerhalb einer spirituellen Tradition zu geben. Mit dieser Sichtweise, die möglicherweise richtig ist, wird er jedoch den spirituell Suchenden der alternativen Spiritualität nicht gerecht, die – passend zum Zeitgeist – oft gerade die Verbindlichkeit meiden. Aber kann es Wahrheit oder Gott ohne Verbindlichkeit geben?

227 Um dies wirklich mit Sicherheit sagen zu können, müssten weitergehende Untersuchungen zu den einzelnen Schulen durchgeführt werden. Dies wäre dann aber auch für alle anderen hier untersuchten Disziplinen oder Bereiche nötig (Entwicklungspsychologie, christliche und alternative Spiritualität).

228 Für eine Beschreibung der positiven Wirkung von Hindernissen siehe Lukas 1993.

229 Sowohl Wilber als auch De Wit (und ansatzweise auch Frankl und Assagioli) kommen zu dieser Erkenntnis der Bedeutung der Ich-Überwindung; Jung und Maslow reflektieren diesen Aspekt nicht.

Die Frage „wohin mit dem Ego?“, die am Ende des vorherigen Kapitels vorsichtig formuliert wurde, konnte in diesem Kapitel beantwortet werden: Das Ego wird mit zunehmender Spiritualität abgebaut oder aufgelöst. Die Spirituelle Psychologie hat damit eine Antwort gefunden, die in den spirituellen Traditionen von Christentum oder Buddhismus zwar seit langem bekannt war, aber mit der Art und Weise ihrer Antwort hat sie eine Brücke geschlagen zwischen der normalen Psychologie (mit ihrem Fokus auf die Ich-Entwicklung) und der Spiritualität (mit ihrem Fokus auf Ich-Abbau). Möglicherweise ist genau die Gegenläufigkeit der Ich-Entwicklung der Grund dafür, warum schwere Lebenskrisen, die meistens mit irgendeiner Form von »Abbruch« einhergehen, oft den »Durchbruch« in die spirituelle Entwicklung hinein ermöglichen.²³⁰ Denn parallel zu den Erkenntnissen der Entwicklungspsychologie wird von den (hier einbezogenen) Autoren der Spirituellen Psychologie – von Jung sogar ausführlich – auch die Bedeutung von Krisen für Entwicklungsprozesse erwähnt: Es sind gerade die krisenhaften Zeiten, in denen psychologische wie spirituelle Entwicklung stattfindet.²³¹

Mit diesen Schlussfolgerungen zur Spirituellen Psychologie endet die ausführliche Literaturstudie zur psychologischen wie spirituellen Entwicklung. Neben der Spirituellen Psychologie (Kapitel 7) wurden auch die Entwicklungspsychologie (Kapitel 4) sowie die christliche Spiritualität (Kapitel 5) und die alternative Spiritualität (Kapitel 6) in diese Literaturstudie einbezogen, um insgesamt zu Erkenntnissen in Bezug auf die spirituelle Entwicklung gerade auch von Menschen zu kommen, die in der Welt stehen und durch den säkularen »Zeitgeist« beeinflusst sind. Auch wurde versucht zu verstehen, wie die psychologische und die spirituelle Entwicklung zusammenwirken, wobei ansatzweise eine Gegenläufigkeit in Bezug auf die Ich-Entwicklung deutlich wurde. Bis einschließlich dieses Kapitels 7 ging es bei der Literaturstudie insgesamt um ein Studium der Erkenntnisse anderer Forscher, im weiteren Verlauf wird es dagegen hauptsächlich um eigene Reflexionen gehen, die jedoch auf diese Literaturstudie aufbauen. In den nachfolgenden Reflexionen zur spirituellen Entwicklung im Allgemeinen (Kapitel 8) werden wir auf bestimmte, uns wichtig erscheinende Aspekte wie Ziel und Verlauf der spirituellen Entwicklung, auf ihren prozesshaften Charakter und auf die dazugehörigen Krisen tiefer eingehen. Weil der Aspekt der Gegenläufigkeit der Ich-Entwicklung in Bezug auf spirituelle Krisen vermutlich eine hohe Bedeutung hat, werden wir uns in Kapitel 8 ausführlicher damit beschäftigen und auch Schlussfolgerungen ziehen, die die Formung und die Überwindung des Ichs betreffen. Offen geblieben ist bisher allerdings das

230 Alle Schulen der Spirituellen Psychologie weisen auf die Bedeutung von Krisen hin. Es sind aber vor allem die Kontemplative Psychologie und die Transpersonale Psychologie, die darauf hinweisen, dass das normale psychologische Alltags-Ich des Menschen im Laufe der spirituellen Entwicklung überwunden wird. Vor allem die höheren Stufen der spirituellen Entwicklung dienen also anscheinend nicht mehr dem Aufbau des (psychologischen) Ichs, sondern sind mit seinem Abbau verbunden. Während die Gottesbeziehung also an Nähe und Intensität zunimmt, werden weltliche oder psychologischen Aspekte in ihrer Bedeutung unwichtiger. Gängige Maßstäbe kehren sich dann um: Mehr wird weniger, höher wird niedriger, weiter wird näher, besonders wird einfacher usw. Erfahrungen von Verlust, Niederlage, Tod und Trauer können so zum Beginn der spirituellen Entwicklung werden. Dies lassen gerade auch Menschen wie Frankl, Bonhoeffer und Kolbe sehen, die die schrecklichen Umstände der Konzentrationslager in spirituelle Entwicklung umgesetzt haben. Die spirituelle Entwicklung mündet also irgendwann in den Abbau des Egos und steht damit im Gegensatz zur psychologisierten Spiritualität, die (noch) seinem Aufbau und der Bewältigung von Lebensproblemen dient. Diese psychologisierte Spiritualität wurde bereits in Kapitel 6.4 besprochen.

231 Dies ist eine Parallele zur Entwicklungspsychologie.

Zusammenspiel von Religion und Spiritualität; weil die beteiligten Klienten aber eine religiös ungebundene Spiritualität sehen lassen, werden wir uns diesem Aspekt ebenfalls noch widmen. Offen geblieben ist bisher auch, wie sich Vertrauen und innere Sicherheit entwickeln.

Die Erkenntnisse aus diesen Reflexionen zur allgemeinen spirituellen Entwicklung werden wir in Kapitel 9 auf die spirituelle Entwicklung von Führungskräften übertragen und in Kapitel 10 auch unterstützende Hinweise dazu geben.

8. Reflexionen zur spirituellen Entwicklung (allgemein)

8.1 Einleitung

Ausgehend von der Haupt-Untersuchungsfrage

Welche Bedeutung hat Spiritualität für Führungskräfte in Umbruchphasen und in krisenhaften Entscheidungsmomenten, wenn es in dieser säkularisierten Zeit um die Entwicklung von innerer Sicherheit und Vertrauen geht?

haben wir in der zurückliegenden Literaturstudie zunächst untersucht, welche grundlegenden Erkenntnisse es in Bezug auf die psychologische Entwicklung (Kapitel 4) und die spirituelle Entwicklung (Kapitel 5) gibt. Da sich jedoch die Formen von Spiritualität und auch das begleitende Gottesbild in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts mit dem Aufkommen der alternativen spirituellen Bewegungen sehr verändert haben, wurde auch diese alternative Spiritualität näher untersucht (Kapitel 6). Unter Einbeziehung vor allem auch der Erkenntnisse und der therapeutischen Techniken der Humanistischen Psychologie nimmt die alternative Spiritualität auf der Grenze zwischen psychologischer und spiritueller Entwicklung eine ganz eigene, allerdings oft noch vage Position ein. Darum erschien es wichtig, diese Grenze und damit auch das Zusammenspiel zwischen psychologischer und spiritueller Entwicklung noch eingehender zu untersuchen und zu schauen, welche wissenschaftlichen Reflexionen es dazu gibt. Dabei wurde deutlich, dass sich in Bezug auf diese Grenze inzwischen eine ganz eigene psychologische Richtung gebildet hat: die Spirituelle Psychologie (Kapitel 7). Diese spirituelle Richtung der Psychologie entstand mit der Tiefenpsychologie von Jung, wurde mit der Humanistischen Psychologie weiterentwickelt und findet heute in der Transpersonalen Psychologie ihren aktuellen Höhepunkt. Allen Schulen der Spirituellen Psychologie ist gemeinsam, dass sie die transzendente Dimension anerkennen und in ihre Lehren einbeziehen.¹ Sie akzeptieren Religion als sinnvoll, betonen aber auch, dass alle Religionen in ihrer konkreten Form nur ein Ausdruck von Religion *an sich* sind. Mit den Einsichten der Spirituellen Psychologie wird die psychologische bzw. spirituelle Sicht auf Entwicklung transformiert in eine ganzheitliche Sicht auf die Entwicklung des Menschen. Aber auch wenn die Spirituelle Psychologie Aussagen dazu macht, *dass* psychologische und spirituelle Entwicklung zusammengehören, so ist doch noch unklar, *wie* sie zusammenspielen. Und auch die Fragen nach der Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit sind immer noch offen.

Aufbauend auf die Einsichten aus der Literaturstudie und hierbei vor allem den Ansatz der Spirituellen Psychologie weiterverfolgend werden wir in diesem Kapitel nun aus einem ganzheitlichen Blick heraus die spirituelle Entwicklung im Allgemeinen reflektieren.² Unter Einbeziehung

1 Allen ist auch gemeinsam, dass sie nicht wissenschaftlich anerkannt und nicht Teil der akademischen Psychologie sind.

2 Zur Unterbauung der Erkenntnisse zur spirituellen Entwicklung im Allgemeinen wird in diesem Kapitel immer wieder auch ein Bezug zur entsprechenden Literatur hergestellt. Bei Aspekten, zu denen die Literatur keine Angaben

auch der Erkenntnisse der Entwicklungspsychologie werden wir versuchen, die Erkenntnisse in Bezug auf den Prozess der spirituellen Entwicklung zusammenzutragen und weiterzuentwickeln, mit dem Ziel, auch das Zusammenspiel von psychologischer und spiritueller Entwicklung besser zu verstehen. Im Rückblick wurden dabei bestimmte Aspekte wie Spannungsfelder, Ziel und Verlauf von Entwicklung, aber auch ihre Krisenhaftigkeit und nicht zuletzt das Verlangen nach Gott immer wichtiger. Auch wurde immer deutlicher, dass die basale Spiritualität nicht nur der »Laienspiritualität« zu Grunde liegt, sondern zugleich auch die Basis aller anderen Formen von Spiritualität (klerikaler und klösterlicher Spiritualität) ist.

Die Erkenntnisse aus diesem Kapitel³ sollen dann in Kapitel 9 als Orientierung dienen, um die spirituelle Entwicklung von Führungskräften zu reflektieren und nachfolgend Hinweise für Führungskräfte zu geben (Kapitel 10) sowie Schlussfolgerungen zur Spiritualität in der betrieblichen Praxis zu ziehen (Kapitel 11).

Entwicklung ist eine beobachtbare Tatsache, sowohl in der Natur als auch beim Menschen. Menschen entwickeln sich, jedoch nicht immer und nicht alle, aber sie haben – zumindest prinzipiell – die Anlage und das Potenzial, um sich zu entwickeln. Ein wichtiger Teil der empirisch erfahrbaren Wirklichkeit ist auch die Tatsache, dass es quer durch alle Kulturen und Religionen Menschen gibt, die mehr oder weniger weit entwickelt sind, die psychologisch oder spirituell auf niedrigerem oder höherem Entwicklungsniveau »verwirklicht« sind.⁴ Bei den nachfolgenden Schlussfolgerungen zur spirituellen Entwicklung werden wir von dieser generellen, allen Menschen zugänglichen Beobachtung ausgehen und dabei mit einem ganzheitlichen Blick auf die psychologische wie spirituelle Entwicklung schauen.⁵

Von ihrem jeweiligen Fachgebiet aus haben sich bereits viele Forscher bemüht, das Phänomen »Entwicklung« zu verstehen. So verschieden die Grundannahmen, die Blickwinkel und folglich auch die Beobachtungen der verschiedenen Forscher sind, so ist doch erkennbar, dass es immer um Versuche geht, ein und denselben Prozess zu verstehen und Entwicklung *an sich* in den Blick zu bekommen. Viele Untersuchungen vor allem zur psychologischen Entwicklung richten sich dabei auf Kausalitäten, Einflussfaktoren und Wechselbeziehungen. Damit aber bleibt der forschende

macht, werden wir auf entsprechende Erfahrungen aus der eigenen Begleitungspraxis hinweisen.

3 Diese Erkenntnisse werden im nächsten Kapitel dann auf die spirituelle Entwicklung von Führungskräften übertragen, dabei wird die entsprechende Literatur jedoch nicht mehr erwähnt, wohl aber werden zur Orientierung Hinweise auf die jeweiligen Abschnitte in Kapitel 8 gegeben.

4 Weitentwickelte, selbstverwirklichte Menschen aller Kulturen und Religionen sind sich in bestimmten Aspekten sehr ähnlich (vergleiche hierzu: Maslow 1977, S. 249).

5 In allen Schlussfolgerungen ist immer eine gewisse Interpretation enthalten. Interpretationen aber ergeben sich aus einem bestimmten Blickwinkel und mit diesem Blickwinkel kommen auch Intuition und Erfahrung ins (wissenschaftliche) Spiel hinein. Um zu verstehen, aus welcher Perspektive heraus die nachfolgenden Schlussfolgerungen gezogen werden, soll hier noch einmal kurz auf den eigenen Blickwinkel verwiesen werden, wie er in der Einleitung (Kapitel 1) beschrieben wurde und der sich aus etwa 25 Jahren praktischer Erfahrung mit Coaching und spiritueller Begleitung von Führungskräften ergibt. Diese eigene praktische Erfahrung war ausschlaggebend für Motiv, Untersuchungsfrage und Suchrichtung der vorliegenden Untersuchung und ist damit maßgeblich auch an den Resultaten beteiligt. Um bei den nachfolgenden Schlussfolgerungen für die nötige Transparenz zu sorgen, wird jeweils im Text verdeutlicht, ob es sich um Schlussfolgerungen aus der Literaturuntersuchung oder um Schlussfolgerungen aus der eigenen Begleitungspraxis handelt. Da es sich in Bezug auf die Literatur vor allem auch um Schlussfolgerungen aus den vorherigen Kapiteln handelt, werden – wo es nötig oder sinnvoll erscheint – diese Kapitel in Fußnoten kurz aufgeführt.

Blick fokussiert auf die geschaffene Wirklichkeit und findet dort auch, was er sucht, nämlich Ursachen. Weil dieser Blick jedoch nicht die geistige, transzendente (un-geschaffene) Dimension einbezieht, kann er weder den letztendlichen, transzenten »Grund« oder die »Quelle« noch das letztendliche, transzendente Ziel und damit die Bestimmung von Entwicklung erreichen.⁶ Anders als in der Entwicklungspsychologie üblich werden wir in diesen Schlussfolgerungen deshalb nicht die Frage nach isolierbaren Einflussfaktoren oder nach Kausalitäten im Blick haben, sondern uns auf die Frage konzentrieren, was die treibenden oder ziehenden lebendigen und geistigen Kräfte sind, die die Entwicklungsbewegung überhaupt ermöglichen, sie eventuell initiieren und in Gang halten. Vor allem aber wird es – aus einer ganzheitlichen Perspektive heraus – darum gehen, die Grundorientierung der psychologischen wie der spirituellen Entwicklung, sowie die jeweiligen Phasen der spirituellen Entwicklung mit ihren typischen Kennzeichen zu erfassen. Es ist ein Versuch, sich – zunächst noch hypothetisch – dem komplexen Zusammenhang von Aspekten anzunähern, von denen einige, wenn sie isoliert betrachtet werden, zunächst in scheinbarem Widerspruch zueinander stehen. Im Folgenden soll versucht werden, die psychologische und die spirituelle Dimension im Sinne einer einzigen großen Entwicklungsbewegung zusammenzufassen und zu einem Ganzen zu integrieren.

Bei den nachfolgenden Reflexionen zur psychologischen und zur spirituellen Entwicklung werden wir darum einen Perspektivwechsel vornehmen: Die Psychologie geht mit spirituellen Sachverhalten sehr selbstverständlich aus psychologischer Sicht um; bei den nachfolgenden Reflexionen wird es jedoch auch darum gehen, mit psychologischen Sachverhalten aus einer spirituellen Sicht heraus umzugehen. Diese veränderte Perspektive macht es möglich, den Entwicklungsprozess insgesamt aus einem ganzheitlichen, integrierenden Blickwinkel zu betrachten. Die Absicht dieses Kapitels liegt dann auch nicht darin, bestehende Differenzen oder Kontroversen zwischen Psychologie und Spiritualität zu verstärken, sondern einen Raum zu schaffen, in dem Entwicklung als ein ganzheitliches Geschehen mit psychologischen *und* spirituellen Aspekten betrachtet werden kann. Differenzen und Widersprüche können so in einer Art Synthese überstiegen werden, die ihrerseits wieder neue Einsichten in Bezug auf den Prozess von Entwicklung und insbesondere von spiritueller Entwicklung ermöglicht.⁷

Durch diese ganzheitliche Herangehensweise auch in Bezug auf Spiritualität werden zudem interne Spannungen und Widersprüche auch in Bezug auf die spirituelle Entwicklung selbst erkennbar: Ist die spirituelle Entwicklung eher eine Frage des eigenen, willentlichen Tuns oder eher

6 Dies ist genau das Problem zwischen (herkömmlicher, akademischer) Psychologie und Spiritualität: Sie richten sich jeweils auf eine andere Dimension! Ein zusätzliches Problem liefert dabei unsere Sprache: Mit der Entstehung der Psychologie und dem gleichzeitigen Verlust der kulturellen Einbettung in die christliche Tradition bekamen viele Begriffe eine psychologische Bedeutung und kam es damit m.E. auch zu einem »Sprachverlust« in Bezug auf spirituelle, vertikal-analoge Zusammenhänge. Der Begriff »Ursache« bezieht sich heute auf die physikalische oder psychologische Dimension, er reicht nicht (mehr) aus, um Wirkzusammenhänge der geistigen Dimension darzustellen. Vor allem in der heutigen, der Religion entwöhnten Alltagssprache bestehen kaum Worte für die Wirkungen der geistlichen Dimension. Menschen der alternativen Bewegungen versuchen, diesen Verlust durch Übernahme östlicher Begrifflichkeiten, wie z.B. *Karma*, *Chakra*, *Energie* usw., auszugleichen, die dann wiederum von Theologen wie Psychologen als Esoterik abgewertet werden.

7 Doch wird trotz dieser ganzheitlichen Darstellung der wichtigste Teil des Kapitels 8 der spirituellen Entwicklung gewidmet sein, aber auch dann werden wir versuchen, den ganzheitlichen Blick aufrechtzuerhalten.

eine Frage des Lassens, also des Nicht-Tuns? Zudem scheint eine gewisse Spannung zu bestehen zwischen dem Bedürfnis nach Selbsterlösung und dem Wirken der göttlichen Gnade. Aber wie gehören solche Aspekte zusammen? Wir werden in diesem Kapitel auch Schlussfolgerungen in Bezug auf die Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit ziehen, jedoch nicht in Bezug auf die Entwicklung von Authentizität, denn diese wird in der durchgesehenen Literatur zur spirituellen Entwicklung nicht thematisiert. Dieser Begriff taucht erst in der neueren Literatur zu »Spiritualität und Management« auf, wir werden ihm deshalb erst im Kapitel 9 begegnen, wenn es um die spirituelle Entwicklung von Führungskräften geht.

8.2 Entwicklung benötigt Spannungsfelder

Die Literaturstudie hat insgesamt gezeigt, dass Entwicklung von Spannungsfeldern lebt. Wie es scheint, findet sowohl die psychologische als auch die spirituelle Entwicklung zwischen Polen und damit in einem gewissen Spannungsfeld statt.⁸ Der Abstand zwischen den Polen sorgt für eine Spannung, die anscheinend für jede Entwicklungsbewegung kennzeichnend und nötig ist.⁹ Solche Spannungsfelder scheinen insgesamt für die Entwicklung eine hohe Bedeutung zu haben, es scheint, dass sie die Dynamik beeinflussen, mit der Entwicklung stattfindet und ihr auf diese Weise helfen, »in Gang« zu bleiben. Ein wichtiges Spannungsfeld in Bereich der spirituellen Entwicklung kann z.B. durch die Pole von Tun und Geschehen-lassen zustande kommen. In diesem Spannungsfeld lernt der Mensch, das eigene »Machen« mehr und mehr zurückzunehmen bzw. es wird ihm von einer höheren Macht aus den Händen genommen, was nicht ohne Krisen erfolgt. Ein anderes wichtiges Spannungsfeld ergibt sich aus dem Verlangen nach lebendiger Entwicklung und Freiheit und den zutiefst menschlichen Sicherheitsbedürfnissen. Starke Sicherheitsbedürfnisse stehen anscheinend einer wirklichen Weiterentwicklung im Wege. Es besteht deshalb immer die Gefahr, dass Menschen sich nicht *echt* an Gott geben, sondern eine Art religiös-geformten »Doppelgänger«¹⁰ auf den Weg schicken. Lebendigkeit scheint darum ein wichtiger Aspekt der spirituellen Entwicklung zu sein¹¹ und es scheint eine echte Lebenskunst zu sein, im eigenen Leben die Bestrebungen von Entwicklungsverlangen und Sicherheitsbedürfnissen zu ihrem Recht kommen zu lassen, ohne sich zu überfordern, aber auch ohne in der Entwicklung zu stagnieren: „Es ist Mut nötig, um die Seele ihre Arbeit verrichten zu lassen“. ¹² Auch die Tatsache, dass manche

8 Siehe hierzu die Kapitel 4.6 und 5.6.

9 Auf diese Spannungsfelder weisen mehrere Autoren der Psychologie bzw. der Spirituellen Psychologie hin (siehe Kapitel 7.2): Jung mit seinem Polaritäten und dem Streben nach Gleichgewicht (Nawas 1986, S. 72); Assagioli mit seinen gegensätzlichen Persönlichkeitsanteilen, die zu einer Synthese vereinigt werden müssen (Spangenberg 1997, S. 34) und nicht zuletzt Frankl mit seinen Ausführungen über Entwicklung, die im Spannungsfeld zwischen zwei Polen geschieht und diese Spannung in Richtung Sinnfindung überwindet (Frankl 2002, S. 131–132). Einbezogen werden könnte hier auch Freud mit seiner Gegenüberstellung von Lebens- und Todestrieb (Freud 1923).

10 Vergleiche hierzu Raguin 1974, S. 17 – 20

11 Vergleiche auch Raguin 1974, S. 19. – Diese Spannung zwischen Sicherheit und Lebendigkeit wurde bereits im Zusammenhang mit den Spannungsfeldern der spirituellen Entwicklung ausführlich dargestellt (siehe Kapitel 5.6).

12 Andriessen 1979, S. 77; und es ist äußerst sinnvoll sich hierfür eine gute geistliche Begleitung zu holen (vergleiche Duintjer 1988, S. 25). – Zur Bedeutung der Spannungsfelder zwischen Tun und Lassen bzw. zwischen Sicherheit und Lebendigkeit für die spirituelle Entwicklung von Führungskräften wird es in den Kapitel 9.4.1 und 9.4.2 noch

Menschen mit Hilfe der Spiritualität ihr »Glück« suchen, während andere die »Wahrheit« suchen, weist auf ein Spannungsfeld hin.

Das Bedürfnis, die Spannung zwischen den jeweiligen Polen zu überwinden, sorgt für eine Bewegung und für eine Entwicklung auf den höheren Pol hin. Die Pole und damit das Spannungsfeld selbst deuten auf einen unfertigen Zustand, der noch der Reifung bedarf.¹³ Die höheren Pole werden in der Literatur meist als hohe Fähigkeiten oder Tugenden dargestellt, die es zu entwickeln gilt. Generell kann gesagt werden, dass solche Spannungsfelder nicht statisch, sondern dynamisch sind. Denn innerhalb eines Spannungsfeldes kann es zwischen den Polen zu einer alternierenden Bewegung kommen.¹⁴ Immer wieder muss dann ein neues, aber labiles Gleichgewicht gefunden und eine neue innere Sicherheit erarbeitet werden. Aus dieser Sicht haben Krisen eine besondere Bedeutung; es sind Phasen, in denen es innerhalb solcher Spannungsfelder zu einer Entwicklungsbewegung kommen kann. Krisenzeiten erweisen sich damit als eine ausgezeichnete Chance für die psychologische und spirituelle Entwicklung.¹⁵

Weil sich die jeweiligen Pole als mögliche Alternativen gegenüberstehen, scheint es zunächst, als wären die Spannungsfelder waagrecht angeordnet. Aus der Werte-Hierarchie der jeweiligen Pole lässt sich jedoch eine vertikale Ausrichtung der Spannungsfelder ableiten. Von wirklicher Entwicklung kann immer nur dann gesprochen werden, wenn sie sich auf einen höheren Pol zubewegt.¹⁶ Andererseits ist in Bezug auf die Ich-Entwicklung eine gewissen Gegenläufigkeit zu beobachten. Die psychologische Entwicklung führt dabei zunächst zu einem Mehr (mehr Ich), während spirituelle Entwicklung zu einem Weniger (des Ichs) führt – immer aber geht es anscheinend um ein Höher.¹⁷ Entwicklung kann also insgesamt als ein Prozess verstanden werden, der sich in einem Spannungsfeld zwischen niedrigen und höheren Polen ereignet und die Spannung dazwischen zu überwinden versucht. Wenn die Entwicklung ihr Ziel erreicht hat, ist das Ergebnis ein Zustand von Reife und frei von Polarität. Treibende Kraft einer solchen Entwicklungsbewegung scheint ein Bedürfnis oder Verlangen nach einem Zustand von Gleichgewicht

ausführlichere Informationen geben. Die Spannung, die sich aus dem Verhältnis zwischen Spiritualität und Religion ergeben kann, wurde bereits im Kapitel 5.6 besprochen und wird in Kapitel 8.6.2 noch abschließend reflektiert.

13 Zu diesen Fragen siehe insgesamt auch das Kapitel 9.3. – Falls die Annahme der Gegenläufigkeit der Ich-Entwicklung sich bewahrheitet, könnte auch durch den Auf- bzw. Abbau des Ichs ein Spannungsfeld entstehen (zwischen Ich und spirituellem Selbst).

14 Eine solche alternierende Bewegung lässt sich zum Beispiel in Bezug auf Pole wie Freiheit und Verantwortlichkeit oder Freiheit und Bindung beobachten.

15 Zum besonderen Potential von Krisen und Übergängen für die psychologische Entwicklung siehe auch Kapitel 4.4.3. Zur Bedeutung von Krisen für die spirituelle Entwicklung siehe Kapitel 5.5. Ausführliche Schlussfolgerungen in Bezug auf die Bedeutung spiritueller Krisen sind in Kapitel 8.5.2 zu finden.

16 Es gibt jedoch keine Garantie dafür, dass Menschen sich entwickeln, denn sie können sich auch anders entscheiden. Viele Menschen fühlen sich gerade nicht vom jeweils höheren Pol angezogen; sie setzen sich (leider!) nicht der Anstrengung einer Wachstumsbewegung aus. Wenn sie aus irgendwelchen Gründen (Bequemlichkeit, Müdigkeit, Charakterschwäche ...) dem niedrigen Pol nachgeben, dann tritt jedoch anscheinend keine wirkliche Entspannung ein. Und wenn die Richtung einer Bewegung absteigend ist, dann wird sie – auch umgangssprachlich – als eine negative oder schlechte Entwicklung bezeichnet. Die Spannung zwischen den Polen löst sich also anscheinend erst auf, wenn Menschen dem höheren Pol nachgeben bzw. ihn integrieren. Auf diese Weise scheint Entwicklung nicht nur ein menschliches Grundbedürfnis zu sein, sondern zugleich einen verpflichtenden Charakter zu haben!

17 Siehe hierzu das Kapitel 8.4.4.

und von Spannungslosigkeit zu sein.¹⁸ Und dies gilt anscheinend auch in Bezug auf die tiefste aller Spannungen, die Spannung zwischen Mensch und Gott.¹⁹

8.3 Entwicklung aus ganzheitlicher Perspektive

8.3.1 Das Zusammenspiel von psychologischer und spiritueller Entwicklung

In der zurückliegenden Literaturuntersuchung wurden die psychologische und die spirituelle Entwicklung zunächst getrennt untersucht. In beiden Bereichen wurden dabei auf der Grenze zur jeweils anderen Dimension²⁰ Berührungen und Überlappungen festgestellt. Diese Tatsache hatte uns in der zurückliegenden Literaturstudie veranlasst, auch alternative religiöse Bewegungen zu untersuchen, die genau auf dieser Grenze liegen, sowie die wissenschaftlichen Reflexionen der Spirituellen Psychologie in diese Untersuchung einzubeziehen.²¹ Aus den Ergebnissen kann insgesamt gefolgert werden, dass psychologische und spirituelle Entwicklung nicht identisch sind, wohl aber ineinandergreifen.²² Als Schlussfolgerungen sind die nachfolgenden Ausführungen zugleich ein Versuch, die psychologische und die spirituelle Entwicklung – aus ganzheitlicher Sicht – in einen sinnigen, übergeordneten Zusammenhang zu setzen. Dafür richten wir zunächst noch einmal den Fokus auf die Unterschiede, um sie in ihrem Kern zu verdeutlichen, bevor wir uns dann dem Zusammenhang und vor allem dem Zusammenspiel der beiden Dimensionen zuwenden.²³

Bei der psychologischen Entwicklung geht es um die Entwicklung der Person oder Persönlichkeit und des eigenen Ichs. Hierzu können alle Aspekte der persönlichen Reifung gezählt werden, bis hin zur Verarbeitung von Lebenskrisen. Über die Erfüllung defizitärer Bedürfnisse geht die Entwicklung bis zur Selbstverwirklichung²⁴ und dient der zunehmenden Wahrnehmung

18 Dies wird vor allem von Jung formuliert (vergleiche: Nawas 1986, S. 72). – Es gibt jedoch auch Autoren, die dieser Sichtweise widersprechen (vergleiche hierzu: Frankl 2002 und Lukas 1993). Allerdings handelt es sich dabei m.E. wahrscheinlich nicht um einen wirklichen Widerspruch, sondern eher um eine andere Akzentsetzung.

19 Diese Sichtweise entspricht gleichzeitig der Definition von Spiritualität, die von Waaijman übernommen wurde und von der wir in dieser Untersuchung ausgegangen waren: Spiritualität als »Beziehungsgeschehen« zwischen Gott und Mensch (vergleiche Waaijman 2001, S. 425–451; siehe hierzu auch Kapitel 5.2.).

20 Die Bezeichnung der beiden Bereiche als »Dimensionen« war keine leichte Entscheidung. Alternativ hätte auch von Ebenen gesprochen werden können, jedoch sind Ebenen eher klar und in sich abgeschlossen (wie zum Beispiel die Etagen eines Hauses). Dimensionen gehen ineinander über und durchdringen sich (wie zum Beispiel die räumliche und die zeitliche Dimension). Für die Schlussfolgerungen in Bezug auf die psychologische und spirituelle Entwicklung wird im weiteren Verlauf davon ausgegangen, dass der psychologische und der spirituelle Bereich nicht getrennt oder in sich abgeschlossen sind, sondern gleichzeitig anwesend sind und sich eventuell sogar durchdringen. Deshalb wurde für diese Bereiche die Bezeichnung »Dimensionen« gewählt.

21 Siehe hierzu die Kapitel 6 und 7. – Der Tatbestand des Zusammenspiels der psychologischen und spirituellen Dimensionen ist auch in der christlichen Spiritualität bekannt, auch wenn er nicht ausdrücklich in der Literatur erwähnt wird.

22 So lassen z.B. die ausgewerteten Begleitungsgespräche (Kapitel 9) sehen, dass psychologische und spirituelle Aspekte manchmal untrennbar miteinander verbunden sind, wenn z.B. die spirituelle Entwicklung zu Unsicherheit führt und Angst machen kann oder wenn eine psychologische Krise zu spiritueller Entwicklung führt.

23 Ab hier betrifft die Untersuchung in gewisser Weise »Neuland«. Zwar hat vor allem die Spirituelle Psychologie den Zusammenhang von psychologischer und spiritueller Dimension in ihre Überlegungen einbezogen, jedoch wurde das Zusammen-spiel nirgendwo näher beleuchtet. Allerdings können auch die nachfolgenden Schlussfolgerungen nur Hinweise geben. Sie können auf die Frage nach dem Zusammenspiel noch keine abschließende Antwort geben, sie sind ein Versuch, dieses Zusammenspiel in den Blick zu nehmen und Hypothesen dazu zu entwickeln.

24 Siehe hierzu die Kapitel 4.3.5 und 7.2.2.

und Entfaltung des Eigenen²⁵ und seinem Ausdruck in Richtung Welt. Neben einem starken, gesunden Ich, das sich in der Welt zu handhaben weiß, geht es also auch darum, mit »mein Wille geschehe« die Welt zu gestalten.

Spirituelle Entwicklung findet in einer anderen Dimension statt als die psychologische Entwicklung und kann mit dieser nicht direkt gleichgesetzt werden. Sie findet in einer Dimension statt, in der anscheinend andere »Gesetze« als die bisher bekannten psychologischen Gesetzmäßigkeiten gelten.²⁶ In der spirituellen Dimension kommt es zu einer Entwicklung, bei der sich die Seele Gott zuwendet. Diese Entwicklungsbewegung findet im Spannungsfeld zwischen Mensch und Gott statt und hat damit einen transzendenten Bezugspunkt. Mit diesem transzendenten Ziel aber übersteigt sie die Psyche.²⁷ Genau im Gegensatz zur psychologischen Entwicklung geht es bei der spirituellen Entwicklung darum, das (psychologische) Ich zu überwinden, damit »Gottes Wille geschehe«. Dies geht mit einem Prozess der Reinigung²⁸ einher und führt zu einer Umformung, in der Gott immer mehr Raum einnimmt. Und dies ist wohl auch der Grund dafür, dass das psychologische Besonders-sein-Wollen weniger wichtig wird, sondern eher Werte wie Einfachheit und Gleichheit angestrebt werden. Nicht länger wird das Ich entwickelt, jetzt wird die Seele entwickelt.²⁹ Es geht nicht länger um Ich-Qualitäten wie Durchsetzungsvermögen, Selbstbehauptung und Konfliktfähigkeit, sondern um Seelen-Qualitäten, das heißt um Tugenden wie Demut, Liebe, Hingabe usw. In der spirituellen Entwicklung werden anscheinend verschiedene Aspekte, die in der psychologischen Phase eine wichtige Rolle spielen, wieder zurückgenommen.³⁰ Zudem scheint die spirituelle Entwicklung mit einer Relativierung, mit einem Abbau oder auch einer Transformation der Bedürftigkeit³¹ einherzugehen.

25 Vergleiche hierzu Kapitel 4, insbesondere die Humanistische Psychologie (Kapitel 4.3.5) und insgesamt auch die Veröffentlichungen von Bühler.

26 Dies ist eine Vermutung, die noch in weiterführenden Untersuchungen überprüft werden müsste.

27 Aus substanzieller und damit spiritueller Sicht hat die Beziehung zwischen Gott und Mensch ihren Ausgangspunkt also nicht in der Psyche, sondern in der Seele. Die Seele zielt in ihrer Entwicklungsbewegung auf Gott und geht damit über die psychische Person hinaus. In der spirituellen Entwicklung wird Gott für eine Reinigung der Person / der Psyche sorgen, bis der Mensch ganz den Vorstellungen Gottes entspricht und gott-gleich geworden ist.

28 Vergleiche hierzu Kapitel 5.4.2.

29 Als ein Problem erweist sich an dieser Stelle, dass die Begriffe »Ich«, »Selbst« und »Seele« sowohl psychologisch verstanden werden können als auch spirituell. Dies hat auch in der durchgesehenen Literatur insgesamt zu einer Begriffsverwirrung geführt, die jede Kommunikation über diese Sachverhalte enorm erschwert. Rein fachspezifische Untersuchungen oder Reflexionen können solche Begriffe in der zur jeweiligen Disziplin passenden Bedeutung verwenden, aber eine interdisziplinäre Untersuchung wie diese kommt automatisch mit dieser Begriffsverwirrung in Berührung.

30 In Bezug auf solche Qualitäten oder Aspekte wird deutlich, dass mit Psychologie und Spiritualität zwei verschiedene Denk-Welten aufeinandertreffen. Aspekte wie Kreativität, Freiheit oder auch Authentizität bekommen je nach Sichtweise und je nach Entwicklungsstand eine andere Orientierung bzw. einen anderen Ausdruck. Je nach Betrachtungsweise ist zum Beispiel die psychologische Freiheit des Ichs eine andere als die spirituelle Freiheit, die im Ja-Sagen zu Gott liegt und damit das Ich übersteigt. Aus den Ausführungen von Wilber (Wilber 2001, S. 19–29) und von Keating (Keating 2012, S. 210–212) zu den Entwicklungsstufen individueller Menschen, aber auch der Menschheit insgesamt, kann gefolgert werden, dass sich auch andere Aspekte des Menschseins im Laufe der Entwicklung verändern und sich damit als relativ, als abhängig von der jeweiligen psychologischen oder spirituellen Entwicklungsstufe erweisen. Als Beispiele seien hier genannt: Wille, Gehorsam, Berufung und Sinnsuche. Alle diese Aspekte können sich in jeder Situation, in jeder Krise und vor allem auf jeder Entwicklungsstufe vollkommen anders darstellen. Sie bekommen in der Phase der spirituellen Entwicklung eine andere Zielorientierung und damit eine andere Qualität. Abhängig von der jeweiligen Entwicklungsstufe haben solche Aspekte also immer eine relative Qualität oder Bedeutung. Es würde aber im Rahmen dieser Untersuchung zu weit führen, diese Überlegungen zu vervollständigen. Auf die basale Relativität solcher Aspekte in Abhängigkeit von der jeweiligen Entwicklungsstufe weist vor allem die Spirituelle Psychologie hin (vergleiche hierzu: Wit 1988, S. 45 und Habecker 2005, S. 45).

31 Psychologische Selbstverwirklichung und Anerkennung durch andere werden weniger wichtig; Kontakte und

Die Gesamtheit der Entwicklungsbewegung

Seit der Entstehung der Psychologie sind Forscher geneigt, Religion und Spiritualität unter psychologischem Blickwinkel zu betrachten.³² In diesen Schlussfolgerungen hier geht es jedoch um eine ganzheitliche Sicht auf die menschliche Entwicklung insgesamt und vor allem auf das Zusammenspiel von psychologischer und spiritueller Entwicklung. Um die Unterschiede noch einmal zu verdeutlichen, war es sinnvoll, die beiden Entwicklungsbewegungen gegeneinander abzusetzen. Sie sind aber trotz dieser Unterschiede offensichtlich miteinander verbunden, die Frage richtet sich dann jedoch auf das *Wie* dieses Zusammenhangs. Aus dem oben beschriebenen Zusammenhang lässt sich schließen, dass es trotz der konkreten Unterschiede um eine einzige große Entwicklungsbewegung geht!³³ Trotzdem stellt sich die Frage nach dem Zusammenspiel: Geht es um eine Gleichzeitigkeit, eventuell sogar um eine Durchdringung oder eher um ein Nacheinander der beiden Entwicklungsbewegungen? Oder vielleicht um ein Sowohl-als-auch, was die Logik kaum denken kann? Für eine gewisse Gleichzeitigkeit bis hin zur Durchdringung der beiden Entwicklungsbewegungen spricht, dass die psychologische Entwicklung in vielen Fällen Berührungspunkte zum religiösen Glauben und zur Spiritualität erkennen lässt, wenn zum Beispiel in Zeiten von Veränderung oder Krisen Fragen zum Sinn des Lebens oder zum Gottesverständnis auftauchen. Auch kann es in der psychologischen Dimension jederzeit zu einer Öffnung in Richtung Spiritualität kommen, weil jede Begeisterung, jede Passion eine Öffnung des Ichs in Richtung von etwas anderem ist und weil jede Erfahrung von Liebe oder Altruismus eine Übersteigung des Ichs in Richtung eines Du ist.³⁴ Umgekehrt kann mitten in einer spirituellen Entwicklung jeder Moment von Ich-Bezug eine Rückkehr in die psychologische Dimension bedeuten. Die Verbindung der beiden Dimensionen zeigt sich vor allem auch in Krisenzeiten: Eine psychologische Krise kann immer auch eine spirituelle Herausforderung sein, so wie jede spirituelle Krise deutliche psychologische und oft selbst körperliche Begleiterscheinungen kennt.³⁵ Psychologische und spirituelle Aspekte scheinen in jeder Hinsicht aufeinander bezogen zu sein, damit aber hängt scheinbar alles davon ab, wie der Entwicklungsprozess verläuft.

Andererseits wird in der Entwicklungspsychologie immer wieder darauf hingewiesen, dass Weiterentwicklung erst dann möglich ist, wenn die vorherige psychologische Entwicklungsstufe

Sicherheitsbedürfnisse bekommen einen anderen Stellenwert. Am Ende bleibt nur noch das Bedürfnis nach Gott übrig. Wie es scheint, wird die Bedürftigkeit des Menschen jedoch nicht vollständig aufgelöst, wohl aber findet sie Erfüllung auf eine andere Art, nämlich in und durch Gott (siehe hierzu auch Kapitel 8.5.1.).

32 Bis zur Entstehung der Psychologie war die psychologische Reflektion ein wesentlicher Bestandteil der Philosophie, aber auch der geistlich-spirituellen Begleitung. Heute kann unterschieden werden zwischen einer weltlichen Psychologie, die auf die Entwicklung eines gesunden Ichs gerichtet ist, und einer spirituellen Psychologie, die Menschen dabei hilft, ihr Ich zu übersteigen. Je nach dem gegenwärtigen Entwicklungsstand individueller Menschen haben beide Richtungen ihre Berechtigung.

33 Vor allem die Spirituelle Psychologie lässt sehen, dass psychologische und spirituelle Entwicklung Teile einer gesamten Entwicklungsbewegung sind. Die vorliegende Arbeit kann jedoch nur hypothetisch auf einen solchen Zusammenhang hinweisen. Es wäre die Aufgabe von Folgeuntersuchungen, diesen Zusammenhang weiter auszuarbeiten.

34 Die Vermutung, dass nun jede Passion automatisch auch spirituell ist, dürfte wahrscheinlich zu weit führen.

35 Dieses Phänomen kann in der Begleitung von Führungskräften oft beobachtet werden. Allerdings ist es aus diesem Grunde oft nicht leicht, die Bedeutung oder den Stellenwert einer Krise einzuschätzen: Handelt es sich um eine psychische oder um eine spirituelle Krise – oder um beides?

ausreichend bearbeitet oder abgeschlossen ist. Werden solche Überlegungen auch auf das Zusammenspiel von psychologischer und spiritueller Entwicklung übertragen, dann könnte vermutet werden, dass beide Entwicklungen in einem Gleichgewicht stehen müssen, wenn sie nicht zu Einseitigkeiten führen sollen. In Bezug auf diese verschiedenen Aspekte des Zusammenspiels kann gefolgert werden, dass die psychologische und die spirituelle Dimension permanent aufeinander bezogen sind. Der konkrete Ausdruck dieser ständigen Wechselbeziehung wird dabei je nach Verlauf des Prozesses immer wieder anders sein. Sowohl in der psychologischen wie in der spirituellen Literatur wird darauf hingewiesen, dass es sich bei Entwicklung insgesamt nicht um eine gleichmäßige lineare Bewegung, sondern um einen zirkulären Prozess handelt, also um eine Spiral-Bewegung.³⁶ Hieraus aber könnte gefolgert werden, dass die Entwicklungsbewegung insgesamt ein Sowohl-als-auch ist: sowohl ein Nacheinander der großen Phasen von zunächst psychologischer und danach spiritueller Entwicklung als auch ein gleichzeitiges Durchdringen der beiden Dimensionen an jeder Stelle der großen Entwicklungsbewegung. Im weiteren Verlauf der Ausführungen werden wir von diesem Sowohl-als-auch ausgehen.

8.3.2 Die Wende von der psychologischen zur spirituellen Entwicklung

Wie wir in den zurückliegenden Ausführungen gefolgert haben, gehören die psychologische und die spirituelle Entwicklung wahrscheinlich in einer großen Spiralbewegung zusammen, die sowohl ein zeitliches Nacheinander als auch ein gleichzeitiges Durchdringen aufweist. Möglicherweise deswegen wurden sowohl die Wende zur spirituellen Entwicklung als auch die nachfolgende Beginnphase bisher noch kaum untersucht.³⁷ Vielleicht ist deshalb auch die Initiierung, also die Auslösung der spirituellen Entwicklung noch unklar. In der Literatur werden jedenfalls mehrere Möglichkeiten für eine solche »Wende« aufgezeigt, die anscheinend oft (oder immer?) mit dem Aufbrechen des Ichs einhergeht. Wie aus der psychologischen und spirituellen Literatur ersichtlich ist, scheint für den Start einer Entwicklungsbewegung immer eine gewisse Unzufriedenheit (Dissonanz, Diskrepanz oder Defizit), also ein Leiden am gegenwärtigen Zustand nötig zu sein.³⁸ Erst diese Unzufriedenheit oder dieses Leiden lässt Menschen Ausschau halten nach etwas Neuem und bringt sie dazu, höhere Fähigkeiten zu entwickeln. Aus dieser ganzheitlichen Perspektive heraus sind Unzufriedenheit oder Diskrepanz also keine persönlichen »Fehler«, sondern können sich eventuell als initiiierende Faktoren für Entwicklungsprozesse erweisen.³⁹ Die Wende kann

36 Auf einen solchen spiralförmigen Charakter vor allem auch der spirituellen Entwicklungsbewegung weisen mehrere Autoren hin: Andriessen 1992, S. 93; Blommestijn 1985-1986; Blommestijn 2000, S. 230–265 (unter Bezugnahme auf Bernard von Clairvaux); Blommestijn 2011 sowie Wilber 2001, S. 19–29 (unter Bezugnahme auf Graves, Beck und Cowan). Auch in der Begleitung von Führungskräften ist es ein bekanntes Phänomen, dass bestimmte Themen, Fragen oder Krisen immer wieder zurückkommen, wenn auch auf einem anderen Niveau.

37 Die wenigen Informationen dazu sind nachfolgend kurz zusammengefasst und sollten als dringenden Hinweis verstanden werden, dass hierzu noch Untersuchungen nötig sind.

38 Auf ein solches Leiden, gerade auch als Startpunkt für den spirituellen Umformungsprozess, weist vor allem Plattig deutlich hin (vergleiche: Plattig 2000, S. 248); er verweist im gleichen Zuge darauf, dass auch eine Bekehrungserfahrung ein solcher Startpunkt sein kann (was m.E. jedoch kein Widerspruch sein muss).

39 Nach Jung kann für den Individuationsprozess selbst aus Niederlagen, Rückschlägen und aus Abschied und Verlust viel gelernt werden (siehe hierzu auch die Kapitel 4.3.4 und 7.2.1).

also in Zeiten von Leid und Krise geschehen, sie kann aber auch durch die Erfahrung von Schönheit und Liebe oder durch eine Bekehrungserfahrung ausgelöst werden. Also durch Erfahrungen, die von Betroffenen als »berührend« oder als mehr oder weniger »überwältigend« beschrieben werden und die einen deutlichen Einfluss auf die weitere Lebensführung haben. Angesichts dieser verschiedenen Möglichkeiten erscheint eine Wende hin zur spirituellen Entwicklung zu jeder Zeit möglich.⁴⁰ Immer aber geht es um berührende und überwältigende Erfahrungen. Den Ausführungen vor allem der Spirituellen Psychologie kann entnommen werden, dass es bei der spirituellen Dimension um eine im Menschen vorhandene geistige Anlage geht und dass bei spiritueller Entwicklung ein „natürlicher Entwicklungsinstinkt“⁴¹ aktiviert wird.

8.3.3 Psychologisierte Spiritualität als Übergangsphase

In den alternativen spirituellen Bewegungen wird Spiritualität unter anderem auch mit psychologischen Zielsetzungen betrieben.⁴² In der internen Literatur dieser so genannten *soften* Spiritualität wird deutlich, dass sie trotz spiritueller Inhalte oder Techniken nicht dem Abbau, sondern zunächst noch dem Aufbau des Ichs dient. Damit aber kommt es zu einer Vermischung, bei der spirituelle Inhalte oder Techniken angewendet werden, nicht um das göttliche Ziel, sondern um eigene Ziele wie Wohlstand, Erfolg, Ansehen, Gesundheit, Zufriedenheit usw. zu realisieren.⁴³ Aus rein spiritueller Sicht handelt es sich dabei mehr oder weniger um ein Herabziehen von Spiritualität in den psychologischen, ich-orientierten Bereich hinein. Und doch erscheint die Tatsache, dass es diese »psychologisierte«⁴⁴ Spiritualität gibt und sie in weiten Kreisen Interessenten findet, als ein Zeichen, dass sie für die heutige Zeit wichtig und nötig ist. Psychologisierte Spiritualität erscheint vor allem dann sinnvoll, wenn sie – im Sinne der Gesamtentwicklung – doch der Weiterentwicklung dient. Die psychologisierte Spiritualität der alternativen Bewegungen wird jedoch sowohl in der christlichen wie in der wissenschaftlichen Literatur oft kritisch, als nicht ernsthafte Spiritualität beurteilt.

40 Aber für alle hier aufgeführten Möglichkeiten bleibt die Frage offen, warum bei manchen Menschen solche Momente oder Situationen zu einer Wende hin zur spirituellen Entwicklung führen und bei anderen nicht. Oder andersherum, sind manche Menschen einfach »resistenter« gegenüber Krisen und Leid, aber auch gegenüber beeindruckenden Momenten von Schönheit und Liebe – oder überhaupt gegenüber göttlicher Einwirkung? Anscheinend hängt es von einem Komplex von Faktoren (Energien, Kräften...?) der physikalisch-sozialen-psychologischen und der transzendenten Realität ab, ob es zu einer Wende und damit zu einer Initiierung der spirituellen Entwicklung kommt. Es bleibt darum eine offene Frage, wie diese Initiierung tatsächlich zustande kommt; eine Frage, die wahrscheinlich nicht zu beantworten ist, weil die transzendente Dimension nicht für die menschliche Ratio zugänglich ist.

41 Finnegan 2008, S. 117; unter Bezugnahme auf Jung.

42 Siehe hierzu auch Kapitel 6.4.

43 Spiritualität, die dem Eigennutz dient, kann nach De Wit auch als »spiritueller Materialismus« bezeichnet werden (vergleiche: Wit 1988, S. 143–144 und Wit 2006, S. 93; unter Bezugnahme auf Trungpa; siehe hierzu auch Kapitel 7.2.5). – Es wäre interessant herauszufinden, ob es eine solche »Zweckentfremdung« – vielleicht auf andere Weise? – auch in früheren Zeiten gab.

44 Die Bezeichnung »psychologisierte« Spiritualität wurde in Kapitel 6.4 gewählt, um den Besonderheiten der alternativen Spiritualität Rechnung zu tragen. Die alternativen Bewegungen würden sich wahrscheinlich die Bezeichnung »psychologisierte« Spiritualität selbst nicht zuschreiben. Und doch erscheint es richtig, dem Phänomen der alternativen Spiritualität mit dieser Bezeichnung einen eigenen Platz innerhalb des spirituellen Spektrums zu geben. Denn sie hat – so die Schlussfolgerung – als eine Art Übergang zwischen den beiden Dimensionen eine wichtige Funktion für die spirituelle Entwicklung in dieser säkularisierten Zeit.

8.3.4 Fördernde Bedingungen für die spirituelle Entwicklung

Vor allem die Schulen der Spirituellen Psychologie weisen darauf hin, dass das Potential für die spirituelle Entwicklung in jedem Menschen als Anlage latent vorhanden ist. Es bedarf jedoch auslösender Faktoren, um die spirituelle Entwicklung zu initiieren⁴⁵, sowie fördernder und begünstigender Faktoren, um sie lebendig zu halten.⁴⁶ Auch wenn das Zusammenspiel von psychologischer und spiritueller Dimension noch weitgehend unklar ist⁴⁷, so wurde beim Studium der Literatur doch deutlich, dass psychologische und spirituelle Entwicklung nicht identisch sind und wegen ihrer verschiedenen Zielorientierung wahrscheinlich anderen Gesetzmäßigkeiten unterliegen. Und doch scheinen viele Einflussfaktoren (äußere wie innere) auf beide Entwicklungsbewegungen einen fördernden Einfluss zu haben. Allgemein kann gesagt werden, dass Entwicklung – psychologisch wie spirituell – gefördert wird durch Aufgaben und Herausforderungen, die das Leben, andere Menschen oder wir selbst uns stellen. Entwicklungsfördernd für beide Bereiche sind sicher die Erledigung von Pflichten und Aufgaben, der Umgang mit und die Überwindung von Widerständen und Hindernissen (innen wie außen), aber auch die Verarbeitung von Rückschlägen sowie die Entwicklung ethischer Maßstäbe. Wichtig scheint auch die Annahme von Herausforderungen zu sein, das Ergreifen von Chancen und die Entwicklung von Mut, um »Neuland« zu betreten und also etwas zu riskieren. Dazu kann auch die Zustimmung zur eigenen Berufung gehören. Zur Entwicklung – psychologisch wie spirituell – gehört es anscheinend auch, den Mut aufzubringen, sich authentisch⁴⁸ zu verhalten und in schwierigen Gesprächen oder in Konflikten den eigenen, eventuell abweichenden Standpunkt sehen zu lassen. In der Literatur zur psychologischen wie zur spirituellen Entwicklung wird zudem deutlich, dass beide Disziplinen von einer hohen Bedeutung der Lebenskrisen ausgehen⁴⁹. Beide Disziplinen denken damit in dieselbe Richtung: Leid durchleben bringt Früchte!⁵⁰

Aber wie es scheint, ist der Einfluss bestimmter Faktoren sowieso relativ, d.h. abhängig von der jeweiligen Phase der spirituellen Entwicklung. Aus dieser Sicht könnte jede Situation zur Entwicklung beitragen, sie enthält zumindest das Potential dazu.⁵¹ Die Frage ist vielmehr, ob Menschen dieses Potential erkennen, zulassen und in Entwicklung umsetzen können.⁵²

45 Wir haben in Kapitel 8.3.2 gesehen, dass die Initiierung der spirituellen Entwicklung und damit auch eventuelle Faktoren, die die Initiierung veranlassen, noch unklar sind.

46 Außer zu der besonderen Bedeutung von Lebenskrisen werden in der Literatur zu diesen Einflussfaktoren der spirituellen Entwicklung weiter keine Aussagen gemacht. Der einzige Autor, der sich zu solchen Einflussfaktoren äußert und diese dann aber sofort wieder relativiert, ist De Wit (Wit 1988, S. 65). Diese Ausführungen zu den fördernden Bedingungen für die spirituelle Entwicklung stützen sich aus diesem Grund vor allem auf die eigene Erfahrung mit der Begleitung von Führungskräften. Zu den begünstigenden Einflüssen siehe auch die Kapitel 10.2 und 10.3.

47 Siehe hierzu: Kapitel 8.3.1.

48 Außer in der aktuellen Literatur zum Thema »Spiritualität und Management« findet der Aspekt der Authentizität in der übrigen Literatur keine Beachtung. In der Begleitung von Führungskräften zeigt sich aber deutlich, wie wichtig dieser Aspekt für die Integrität einer Person ist!

49 Es ist eher die popularisierte Alltags-Psychologie, die solche Krisen für überflüssig und wenig wünschenswert hält und ihnen am liebsten pragmatisch oder mit Hilfe des »Positiven Denkens« aus dem Weg gehen würde.

50 In christlicher Terminologie ausgedrückt, könnte dieser Sachverhalt das »Geheimnis des Kreuzes« genannt werden. Diesen Begriff verdanke ich einem Gespräch mit Pfr. Hubertus Deuerling.

51 Nach De Wit enthält eine jede Situation die Möglichkeit, sich spirituell zu entwickeln (Wit 1988, S. 65; siehe auch Kapitel 7.2.5). Sie enthält m.E. aber genauso gut immer auch die Möglichkeit, einer Entwicklung auszuweichen.

52 Es bleibt vorläufig noch eine offene Frage, wovon es nun wirklich abhängt, ob eine bestimmte äußere oder innere

8.4 Spirituelle Entwicklung als Prozess

8.4.1 Kennzeichen der spirituellen Entwicklung

Am Ende des Kapitels 7 hatten wir festgestellt, dass – gerade auch auf Grund der Spannungsfelder – eine jede Entwicklung und insbesondere auch die spirituelle Entwicklung eine zielgerichtete, relationale und zugleich vertikale Bewegung ist. Dies scheint ein wichtiges Kriterium zur Unterscheidung zwischen Entwicklung und Veränderung. Denn nicht jede Veränderung ist zugleich auch eine Entwicklung, genauso wenig wie Entwicklung immer mit sichtbarer Veränderung einhergehen muss. Veränderungsbewegungen sind horizontal, in die Vielfalt hinein und auf die Ausformung des jeweils Eigenen gerichtet. Wenn – wie manchmal psychologisch argumentiert wird⁵³ – Entwicklung ausschließlich Veränderung und nicht Weiterentwicklung wäre, dann wäre sie horizontal zu denken. Dies würde aber bedeuten, dass alle Menschen sich ohne Unterschiede auf ein und demselben ethisch-moralischen Niveau bewegen würden, was sicher nicht der Fall ist.⁵⁴ In der Literatur zur christlichen wie zur alternativen Spiritualität wird einerseits deutlich, dass spirituelle Entwicklung in ihrem individuellen Ausdruck sehr verschieden sein kann; andererseits wird jedoch immer wieder auch auf einheitliche Kennzeichen der spirituellen Entwicklung hingewiesen, die nachfolgend ausgeführt werden:⁵⁵

Spirituelle Entwicklung ist nicht-kausal

In der Literatur werden keine ursächlichen Faktoren für die spirituelle Entwicklung genannt. Die spirituelle Entwicklung kennt zwar – individuell gesehen – auslösende Umstände oder beeinflussende Faktoren⁵⁶, hat aber anscheinend keine Ursache im physischen oder psychologischen Sinne und ist damit nicht-kausaler Art. Spirituelle Entwicklung geschieht – ohne erkennbare oder nachweisbare Ursache in der physikalischen oder sozial-psychologischen Realität, sie ist also ohne *Causa*. Es sei denn, dass man Gott bzw. die Beziehung zwischen der Seele und Gott als auslösendes Spannungsfeld akzeptiert. Die spirituelle Entwicklungsbewegung ist somit der geistigen, göttlich-mystischen Dimension zu verdanken.

Situation als Entwicklungschance genutzt wird oder nicht. Ist es eine Frage des spirituellen Potentials und was könnte unter einem solchen Potential verstanden werden? Oder ist es eine Frage von spiritueller Vitalität und was könnte unter dieser Vitalität verstanden werden? Oder ist es eine Frage ausschließlich der Gottesbeziehung und damit des transzendenten Einflusses?

53 Vergleiche z.B. Breeuwsma 1993, S. 113; unter Bezugnahme auf Brim und Kagan.

54 In den Religionen des Hinduismus und des Buddhismus ist gerade die persönliche Ethik (*Dharma*) ein wichtiges Kriterium für die Unterscheidung von Entwicklungsniveaus!

55 Die nachfolgende Auflistung solcher Kennzeichen kann jedoch nur hypothetisch und damit vorläufig sein. Für eine explorierende Untersuchung wie diese würde es zu weit führen, diese Kennzeichen abzusichern. Diese Aufgabe muss weiterführenden Untersuchungen überlassen bleiben.

56 Siehe hierzu auch die Kapitel 8.3.2 und 8.3.4.

Spirituelle Entwicklung ist zielgerichtet

Spirituelle Entwicklung geht einher mit der Ausrichtung des eigenen Verlangens oder Strebens auf ein höheres oder höchstes Wesen, Sein oder Bewusstsein. Sie ist damit anscheinend – in ihrer universellen Dimension – auf ein für alle Menschen gleiches Ziel gerichtet.⁵⁷ Dabei verläuft sie in aller individuellen Verschiedenheit doch zielgerichtet (teleologisch)⁵⁸, unterliegt aber anscheinend anderen Gesetzmäßigkeiten⁵⁹ als die psychologische Entwicklung. Vor allem wegen ihrer Nicht-Kausalität (siehe oben) sollte spirituelle Entwicklung von ihrem Ziel her gedacht werden und ist andererseits auch nur von diesem Ziel her zu verstehen. Das Ziel – also Gott – hat damit eine verursachende Bedeutung.

Spirituelle Entwicklung ist relational

Bei Spiritualität geht es um die Beziehung zwischen Mensch und Gott. Spirituelle Entwicklung versucht den Abstand zwischen dem Menschen, als einem geschaffenen Wesen, und seinem göttlichen Ursprung zu überwinden und ist damit – eingebettet in einen religiösen und kulturellen Kontext – immer relational angelegt. Sie bezieht sich auf den anderen Pol und will sich mit ihm vereinigen.⁶⁰ Spiritualität und jede spirituelle Entwicklung bleibt relational, bis die Seele eines Tages in einem non-dualen Zustand mit Gott oder dem spirituellen Selbst vereinigt ist. Das Ziel der spirituellen Entwicklung besteht darin, die Trennung von Gott, also den Zustand der Dualität, zu überwinden – und im Zustand der Vereinigung auch die Beziehung aufzuheben.⁶¹ Gerade wegen dieses relationalen Aspektes ist spirituelle Entwicklung anscheinend immer mit einem Prozess, mit einem »Weg«⁶² verbunden.

57 Je nach Gottesvorstellung kann diese Formulierung auch auf Widerstand stoßen. Hier soll jedoch – zunächst noch hypothetisch – davon ausgegangen werden, dass es ein solches höchstes Ziel für alle Menschen gibt. Der in der Literatur beschriebene Prozess der spirituellen Entwicklung und vor allem die Schwierigkeiten dieses Prozesses lassen durchaus auf ein gemeinsames Ziel schließen.

58 Auf diese Zielorientierung von spiritueller Entwicklung wird sowohl in der christlichen Spiritualität hingewiesen als auch in der Spirituellen Psychologie.

59 Dass die Gesetzmäßigkeiten der spirituellen Entwicklung von denen der psychologischen Entwicklung abweichen, kann hier nur vermutet werden. Diese Vermutungen basieren hauptsächlich auf den Beobachtungen zur Ich-Entwicklung, die in Kapitel 8.4.4 ausgeführt werden. Ein Vergleich der verschiedenen Gesetzmäßigkeiten, wenn er denn überhaupt möglich ist, müsste Aufgabe einer folgenden Untersuchung sein.

60 Dies gilt anscheinend auch dann, wenn Gott nicht außen, sondern im eigenen Innern gesucht wird. Aber auch wenn Gott innen gesucht und gefunden werden kann, so ist er doch nicht in der Psyche zu finden, sondern in der transzendenten, die Psyche übersteigenden Dimension.

61 Dieser relationale Aspekt ist – so die Schlussfolgerung – eigentlich unabhängig von der Gottesvorstellung und könnte von daher selbst für Buddhisten gelten. Und doch berühren wir mit diesem relationalen Aspekt die Diskussion um die verschiedenen Gottesbilder, in der sich Gottes-Anschauung und Vereinigung mit Gott gegenüber stehen. Solche Unterschiede scheinen jedoch eher für Theologen interessant als für Mystiker.

62 In der Spiritualität und mehr noch in der Mystik werden gern Metaphern benutzt, die die spirituelle Entwicklung als einen Weg darstellen, wie die „Metaphore der Besteigung (Treppe, Leiter, Weg zur Spitze) oder die Metaphore von der Reise (Seereise, Odyssee, Wüstenwanderung) oder vom Weg, der wegführt ohne Rückkehr“ (KSC 2001, S. 3). – Auch der buddhistisch orientierte Autor De Wit benutzt diese Metapher des Weges, aber er lehnt sie zugleich auch ab, weil der Weg sich in jedem Stadium anders darstellt und so nicht besteht. Der Begriff »Weg« ist aus seiner Sicht also irreführend (vergleiche: Wit 1988, S. 46; Wit 1988, S. 52 und Wit 2006, S. 91–95; siehe hierzu auch Kapitel 7.2.5).

Spirituelle Entwicklung ist vertikal

Mehr noch als die Literatur zur psychologischen Entwicklung lässt die Literatur zur Spiritualität insgesamt keine Zweifel daran, dass Entwicklung als Bewegung von einem niederen zu einem höheren Pol geschieht und damit vertikal ausgerichtet ist.⁶³ Die Entwicklung der menschlichen Seele hin zu Gott ist aufwärtsstrebend und höherreichend, sie geht über das bisherige spirituelle Niveau hinaus. Dabei will sie Schwächen und Unvollkommenheiten ausgleichen und weiterentwickeln und zielt auf die Erreichung spiritueller Tugenden, wie Einfachheit, Vollkommenheit und Gleichförmigkeit mit Gott.

Spirituelle Entwicklung ist lebendig

In der Literatur wird Entwicklung nicht ausdrücklich mit der Begriff »lebendig«⁶⁴ in Zusammenhang gebracht, stattdessen wird Entwicklung aber immer wieder gegenüber Stagnation abgesetzt. Die Chance, dass Menschen sich aus Angst, aus dem Bedürfnis nach Sicherheit oder aus Bequemlichkeit für eine eher unlebendige Bewegungslosigkeit, Trägheit und damit für Nicht-Entwicklung entscheiden, ist groß.⁶⁵ Gegenüber spiritueller Stagnation ist spirituelle Entwicklung lebendig bzw. – im Umkehrschluss – was lebendig ist, entwickelt sich, auch wenn es vielleicht phasenweise zu Rückschritten oder Stagnation kommt. Solange die Entwicklung danach weitergeht, ist dies ein Zeichen für Vitalität. Von entscheidender Bedeutung für die spirituelle Entwicklung erscheint darum die spirituelle Vitalität eines Menschen, die nicht unbedingt mit der physisch-energetischen Vitalität zusammenfallen muss.

63 Siehe hierzu auch die Ausführungen zu den Spannungsfeldern in Kapitel 8.2. – Quer durch alle Kulturen und Bevölkerungsschichten gibt es moralisch hochentwickelte, tugendhafte Menschen, genauso wie es berechnende und auf den eigenen Vorteil bedachte Menschen mit einer niedrigen Moral gibt. Das Denken und die Sprache gehen in diesem Zusammenhang anscheinend von Maßstäben aus, die in ihrer vertikalen Ausrichtung mehr oder weniger gleich allen Kulturen und Religionen zugrunde liegen. Dieser anthropologische Maßstab lässt deutlich werden, dass Menschen nicht nur verschieden sind, sondern vor allem auch verschieden weit entwickelt sind, obwohl sie in ihrem spirituellen Kern gleich und genau darum – in aller Verschiedenheit – gleichwertig sind. Und doch erscheint die Annahme der vertikalen Ausrichtung von Entwicklung als ein sehr begrenzter, zweidimensionaler Versuch, ein komplexes, möglicherweise vieldimensionales Geschehen fassbar zu machen. – In der psychologischen Literatur werden die verschiedenen Entwicklungsphasen manchmal nicht in hierarchischer Ordnung verstanden, sondern werden alle Phasen als gleichwertig betrachtet. Eine horizontale Veränderung wäre dann bereits Entwicklung (vergleiche: Levinson 1979, S. 434–435.) Wenn man diese Betrachtungsweise auf die Spiritualität überträgt, dann könnte die Veränderung der Glaubensinhalte (als eine Verschiebung des religiösen »Kontextes« von christlich nach buddhistisch oder umgekehrt) oder die Veränderung der praktizierten Form von Spiritualität (z.B. von sozial-caritativ nach meditativ-kontemplativ oder umgekehrt) als eine horizontale Bewegung verstanden werden. Beides wären spirituelle Veränderungen, die aber nicht unbedingt mit einer vertikalen Weiterentwicklung der Gottesbeziehung einhergehen müssten.

64 Diese »Lebendigkeit« ist eine Beobachtung aus der eigenen Begleitungspraxis. Menschen, die an sich arbeiten und sich weiterentwickeln, wirken lebendig und vital (nicht zu verwechseln mit extrovertiert!) und zwar unabhängig von ihrem Alter oder ihrem Bildungsniveau.

65 Auf die Spannung zwischen Entwicklungsverlangen und Sicherheitsbedürfnissen wurde bereits in Kapitel 8.2 eingegangen. An dieser Stelle sei noch einmal auf die Lebens- und Todestriebe hingewiesen, die von Freud in der frühen Psychoanalyse formuliert wurden (Freud 1923), die aber von Beginn an heftig umstritten waren.

Spirituelle Entwicklung ist kreativ

Sowohl die psychologische als auch die spirituelle Entwicklung sind anscheinend durch eine zunehmende Kreativität und Freiheit gekennzeichnet.⁶⁶ Träge Menschen sind nicht kreativ; Kreativität ist ein Ausdruck von Lebendigkeit und damit ihrerseits – so die Schlussfolgerung – ein Ausdruck der spirituellen Vitalität und der spirituellen Entwicklung.⁶⁷ Aus ganzheitlicher Sicht kann der Prozess der Entwicklung insgesamt als schöpferisch verstanden werden. Der mystische Transformationsprozess wäre aus dieser Sicht dann eine hohe Form von Kreativität; hier wird der Mensch umgeformt und vergöttlicht, also Gott gleich gemacht. In der Neuschöpfung, die so geschieht, drückt sich jedoch nicht die Kreativität des Menschen aus, sondern die Kreativität Gottes.

Spirituelle Entwicklung ist prozesshaft

Die Literatur zeigt, dass sowohl die psychologische als auch die spirituelle Entwicklung unterscheidbare Stufen oder Phasen aufweisen. Beide Entwicklungsbewegungen kennen dabei keinen stetig-linearen, sondern einen prozesshaften Verlauf.⁶⁸ So weist auch die spirituelle Entwicklung innerhalb der Spannungsfelder, in denen sie stattfindet, eine eigene Dynamik auf. Die Entwicklungsbewegung wechselt dabei zwischen Fortschritt, Stagnation und Rückschritt, überwindet alte Sicht- und Verhaltensweisen und transformiert sie in neue und erreicht – mit Schwächen, Brüchen und Krisen einhergehend – langsam den höheren Gegenpol (Gott).

Spirituelle Entwicklung ist ein innerer Prozess

In der Literatur zur christlichen Spiritualität, aber auch zur Spirituellen Psychologie wird immer wieder darauf hingewiesen, dass spirituelle Entwicklung mit einer Nach-innen-Wendung verbunden ist. Es sind die inneren Qualitäten des Menschen, die hier weiterentwickelt werden und sich auf höhere Fähigkeiten oder Tugenden zubewegen. Diese inneren Veränderungen lassen sich jedoch oft im Verhalten (also außen) beobachten, weshalb das Verhalten möglicherweise ein Indikator für den Stand der inneren Entwicklung sein könnte.⁶⁹

66 Wir haben auf die relative Bedeutung solcher Aspekte bereits in Kapitel 8.3.1 hingewiesen.

67 Sobald Menschen sich für ein Ziel einsetzen, überwinden sie die innere Trägheit und entwickeln sie Kreativität, um ihr Ziel zu erreichen. In der yogischen Literatur wird darauf hingewiesen, dass die Kreativität zunimmt, sobald Ethik eine Bedeutung bekommt (vergleiche hierzu: Plate 1995, S. 233). Andererseits könnte aber auch die Tatsache, dass Menschen die Wahrheit suchen, bereits ein Resultat ansteigender Kreativität sein. Wo liegen hier Ursache und Folge? – Die so genannten Grundqualitäten des Seins, wie sie im Yoga erwähnt werden, sind Trägheit, Leidenschaft und Wahrhaftigkeit (vergleiche: *Trigunas*); sie könnten möglicherweise auch für bestimmte Entwicklungsstufen stehen.

68 Diese Prozesshaftigkeit wird nicht nur in der Entwicklungspsychologie und der christlichen Spiritualität betont, sondern auch in der Spirituellen Psychologie. Zudem ist sie in der Praxis der spirituellen oder geistlichen Begleitung deutlich zu beobachten.

69 Diese Schlussfolgerung kann sich jedoch auch als ein Irrtum erweisen, in dem Sinne, dass Verhaltensweisen, wie auch Sichtweisen, Meinungen oder Selbstbilder, eben keine sicheren Indikatoren für die innere Entwicklung sind, weil sie möglicherweise durch ich-geleitete Interessen beeinflusst sind und deshalb zur so genannten »Scheinheiligkeit« führen können!

Spirituelle Entwicklung ist ein passives Geschehen

Spiritualität geht offensichtlich mit bestimmten Aktivitäten einher (wie beten, meditieren usw.). Aber auch wenn in der christlichen wie alternativen Spiritualität auf die Bedeutung des eigenen spirituellen Tuns hingewiesen wird, so wird doch nirgendwo ausdrücklich gesagt, dass Menschen ihre spirituelle Entwicklung in die eigene Hand nehmen und aktiv beeinflussen könnten. Vielmehr scheint es so zu sein, dass Menschen eher passiv ihr spirituelles Verlangen und damit ihre Entwicklung zulassen und ihr nachgeben, ihr im Tun nachgeben. Im Spannungsfeld zwischen aktivem Selbst-tun und passivem Geschehen-lassen scheint sich der Schwerpunkt mit fortschreitender Entwicklung dann immer mehr in Richtung des passiven Geschehen-lassens zu verschieben. Damit aber wird dem Menschen bei fortschreitender Entwicklung jede Eigeninitiative und jede Macht oder Kontrolle in Bezug auf seine Entwicklung genommen. Wenn es um spirituelle Entwicklung geht, wird darum vor allem auch in der christlichen Spiritualität auf den Aspekt der »Gnade« hingewiesen.⁷⁰

8.4.2 Die treibende Kraft: das Verlangen nach Gott

Rückblickend auf die christliche Literatur zur spirituellen Entwicklung, aber auch auf die Literatur zur Spirituellen Psychologie kann gefolgert werden, dass die spirituelle Entwicklung nicht nur in einzelnen Aspekten sondern insgesamt in einem Spannungsfeld stattfindet und dass zugleich die fundamentale Spannung zwischen Mensch und Gott die tiefste aller Spannungen ist.⁷¹ Durch das Getrenntsein entsteht anscheinend zwischen der Seele und Gott eine Anziehungskraft, die sich auf der Seite der Seele als Verlangen⁷² äußert, das zunächst vielleicht nicht direkt wahrnehmbar ist, dann aber anscheinend immer deutlicher wird. Verlangen wäre somit die natürliche Folge der Abtrennung des Menschen von Gott.⁷³ Mit fortschreitender spiritueller Entwicklung werden der Abstand und damit die Spannung zwischen Gott und Mensch wieder geringer. Letztlich führt dieses Verlangen zur Überwindung des Egos, zur eigentlichen Berufung eines Menschen⁷⁴ und letztendlich zur (Wieder-)Vereinigung der Seele mit Gott. In der Aufhebung der Dualität zwischen Mensch und Gott, also in der Einheit, wäre dann zugleich das Ende jeder Spannung erreicht.

70 Die spirituelle Literatur des Christentums betont insgesamt die Bedeutung des (passiven) Gezogenwerdens und damit die Bedeutung von Gnade und Verlangen. In der alternativen Spiritualität liegt die Betonung sehr viel mehr auf dem eigenen willentlich-aktiven Bestreben; es geht kaum um Gnade und Verlangen, eher um Selbst-tun. Man wird nicht gezogen, sondern geht selbst den Weg (siehe hierzu insgesamt das Kapitel 6).

71 In der Entwicklungspsychologie wird betont, dass Entwicklung in einem Spannungsfeld zwischen Polen stattfindet. In der christlichen Spiritualität und in der Spirituellen Psychologie wird ein solches Spannungsfeld auch in Bezug auf Gott angenommen (siehe Kapitel 8.2).

72 Diesem Verlangen begegnet man selbst in der atheistischen Spiritualität (vergleiche hierzu: Apostel 1998 und Libbrecht 2014). – Im Hinduismus geht man davon aus, dass dieses Verlangen irgendwann in jedem Menschen erwacht und so die Rückkehr zu Gott einleitet. Allerdings geht man im Hinduismus auch davon aus, dass für dieses »Gottes-Projekt« mehrere Leben nötig sind.

73 Diese Absonderung von Gott wird nicht nur in der christlichen Literatur als »Erbsünde« bezeichnet, sondern auch in der Spirituellen Psychologie, hier vor allem von Wilber (siehe Kapitel 7.2.6).

74 Siehe hierzu Andriessen 1992, S. 81

Spiritualität bzw. spirituelle Entwicklung können somit als ein Versuch zur Überwindung des Abstandes zwischen Mensch und Gott verstanden werden und als »Rückweg« in die Einheit mit Gott bezeichnet werden.

8.4.3 Die verschiedenen Phasen der spirituellen Entwicklung

Die nachfolgend beschriebenen Phasen der spirituellen Entwicklung beziehen sich in ihren Grundaussagen hauptsächlich auf das Ich und auf dessen Zu- bzw. Abnahme im Laufe der psychologischen bzw. spirituellen Entwicklung.⁷⁵ Genau diese Ich-Entwicklung lässt vermuten, dass es – prinzipiell gesehen – eine zeitliche Abfolge von zunächst der psychologischen und später der spirituellen Entwicklung gibt. Gleichzeitig ist aber offensichtlich, dass diese Dimensionen trotz dieser Abfolge aufs engste miteinander verbunden bleiben, denn eine Krise – in welcher Dimension auch immer – hat auch Folgen für die andere Dimension (einschließlich des Körpers).

Aus der Zusammenschau der Literatur zur christlichen Spiritualität und unter Einbeziehung der Literatur zu den alternativen Bewegungen lassen sich die verschiedenen Phasen der spirituellen Entwicklung folgendermaßen unterscheiden:⁷⁶

- Die Phase des spirituellen Interesses,
- Die Phase des spirituellen Tuns
 1. Die Entwicklung einer spirituellen Praxis und
 2. Die Integration der Spiritualität ins Leben
- Die Phase des Lassens
- Die Phase der Hingabe
- Die Phase der mystischen Umformung (Transformation).

*Die Phase des spirituellen Interesses*⁷⁷

Die erste Stufe der spirituellen Entwicklung ist anscheinend gekennzeichnet durch ein allmählich entstehendes Interesse an spirituellen Fragen oder Themen. Dieses Interesse kann eventuell in der Verlängerung des bisherigen religiösen Glaubens liegen und sich auf dessen Vertiefung, Erweiterung oder konsequente Umsetzung richten. Bei einer Kritik an dem bisherigen religiö-

⁷⁵ Bei anderen Ausgangspunkten wären sicher auch andere Modelle möglich und sogar wahrscheinlich.

⁷⁶ Ebenso wie in der psychologischen Entwicklung sind diese Phasen wahrscheinlich nicht klar voneinander abzugrenzen, sondern sie durchdringen sich gleichzeitig. Die Phase der psychologisierten Spiritualität wurde hier nicht aufgenommen, sie wurde in Kapitel 8.3.3 als eine Art Übergangsphase beschrieben.

⁷⁷ Die Entstehung von spirituellem Interesse kann im Kontext von psychologischer oder spiritueller Begleitung vielfach beobachtet werden, und zwar sowohl bei Menschen aus dem christlichen Kontext als auch bei Anhängern der alternativen Bewegungen oder bei (zunächst) erklärten Atheisten. Diese Phase wird in der Literatur jedoch nicht explizit erwähnt oder besprochen. Die Bezeichnung »spirituelles Interesse« ist frei gewählt und – als Schlussfolgerung in Bezug auf die heutige Zeit – ein Versuch, dem oft vorhandenen, aber noch vagen und unverbindlichen Interesse von Menschen an Spiritualität einen Platz zu geben und es in seiner Bedeutung anzuerkennen.

sen Kontext kann diese Phase aber auch die mehr oder weniger intensive Suche nach dem jetzt richtigen Glauben oder Weg sein. Über das bisherige Leben oder den bisherigen Glauben hinaus entwickelt sich in dieser Phase das Interesse an spirituellen Fragen und führt so zu einer »Wende« hin zur Spiritualität.

Die Phase des spirituellen Tuns: 1. Die Entwicklung einer spirituellen Praxis

Die Phase des spirituellen Interesses geht anscheinend irgendwann in die (ernsthaftere) Phase des spirituellen Tuns über, dabei zunächst in die Phase der spirituellen Praxis⁷⁸ und später in die Phase der Integration der Spiritualität in das alltägliche Leben. Möglicherweise ergibt sich aber auch erst eine Integration von Einsichten ins alltägliche Leben, die dann zur Entwicklung einer spirituellen Praxis führt. Zur spirituellen Praxis gehören Übungen und Techniken, die zum Ziel haben, die Persönlichkeit und den Willen zu »reinigen« und den Kontakt mit einer Höheren Wirklichkeit zu entwickeln. Sobald spirituelles Interesse in Praxis umgesetzt wird, verändert sich die bis dahin vielleicht vorhandene Unverbindlichkeit. Ab hier ist Spiritualität verbindlich – sie bindet sich. Das eigene *Commitment* gilt meist einem bestimmten Weg oder einer Lehre, deren spirituelle Übungen oder Techniken übernommen und praktiziert werden. In der Phase des spirituellen Tuns stehen also der religiöse Kontext und die ausgeübte spirituelle Praxis meist in einem Zusammenhang.⁷⁹ Das spirituelle Tun kann auf diese Weise sehr verschiedene Formen annehmen, die jedoch alle schon deshalb *ähnlich* sind, weil sie – als Teil der Entwicklungsbewegung – in die gleiche Richtung zielen. Im Unterschied zu dem oft noch unverbindlichen Interesse an Spiritualität wird ab dieser Phase des spirituellen Tuns der spirituelle Weg tatsächlich gegangen; er wird zum eigenen Weg.

Die Phase des spirituellen Tuns: 2. Die Integration der Spiritualität ins Leben

Ein entscheidender Moment in der spirituellen Entwicklung scheint mit der Frage einherzugehen, ob es bei den guten Absichten bleibt oder ob es gelingt, im alltäglichen Leben Raum und Zeit zu schaffen, um die spirituellen Übungen regelmäßig praktizieren zu können. An dieser Frage »scheiden sich die Geister« und zeigt sich die Ernsthaftigkeit der Spiritualität.⁸⁰ Bei ausreichender Motivation wollen die erworbenen Einsichten zunehmend umgesetzt und ins Leben integriert werden. Es geht dann zusätzlich auch um eine Veränderung und Anpassung des Lebensstils. Mit der Übertragung der Spiritualität ins alltägliche Leben ziehen Menschen die Konsequenzen aus

78 Möglicherweise kann diese spirituelle Praxis auch gekoppelt sein an psychologisierte Spiritualität, die dann eine Art Übergang zwischen psychologischer und spiritueller Entwicklung wäre (siehe hierzu Kapitel 8.3.3).

79 In einzelnen Fällen kann sicher auch unabhängig von einem bestimmten Weg ein *Commitment* gegenüber Gott oder in Bezug auf Wahrheit an sich bestehen, dann wäre die spirituelle Praxis nicht vorgezeichnet und müssten Übungen oder Techniken von anderen Bewegungen übernommen oder selbst entwickelt werden.

80 Zur Bedeutung einer solchen Integration siehe auch Duintjer 1988, S. 17, Dienberg 2007a, S. 35 und Isenberg 2000, S. 286. – Es darf vermutet werden, dass sich hinsichtlich der Phase des spirituellen Tuns die klösterliche oder klerikale Spiritualität und die Spiritualität von Menschen, die (noch) aktiv im Leben stehen, unterscheidet. Vor allem die Integration der Spiritualität ins eigene Leben wird wohl von genau dieser Lebensform abhängen.

ihren Erfahrungen und Überzeugungen.⁸¹ Wie es scheint, kann die Integration der Spiritualität ins eigene Leben manchmal aber auch fehlschlagen oder stagnieren. Denn sie erfordert bereits einige Veränderungen, die auf Kosten des alten Lebensstils gehen und damit auch auf Kosten des eigenen Ichs und der bisherigen Identität.

Die Phase des Geschehen-lassens

Bei fortschreitender spiritueller Entwicklung wird die Phase des Tuns anscheinend irgendwann von einer Phase des Lassens (oder Nicht-Tuns) abgelöst.⁸² Die Phase des spirituellen Lassens ist eine Spiritualität, in der das eigene Selbst-tun zurückgenommen und zunehmend Raum für die Einwirkung Gottes gegeben wird. Inzwischen ist Spiritualität zur bestimmenden Ausgangshaltung geworden.⁸³ Sie wird in dieser Phase selbstverständlich gelebt und das eigene Leben und die Verhaltensweisen werden mehr und mehr den eigenen Einsichten angepasst. Auch in dieser Phase kann die Orientierung auf oder Bindung an eine spirituelle Schule eine durchaus große Bedeutung haben. Diese ist dann der Rahmen, innerhalb dessen der Entwicklungsprozess weiter fortschreitet. Das Ich ist zwar noch vorhanden, nimmt aber als bestimmende Kraft langsam ab. Der vordem bestimmende Ego-Wille ordnet sich zunehmend einem höheren Willen unter.⁸⁴ Es entwickelt sich »Gelassenheit«⁸⁵ und zunehmend bekommt Gott Einfluss. Diese Phase wäre damit bereits ein erstes Zulassen der Umformung, die Gott an Menschen vornimmt, und könnte zugleich als der Beginn der kontemplativen Entwicklung angesehen werden, die es Menschen ermöglicht, in zunehmendem Maße die Wirkungen Gottes sehen zu lernen.⁸⁶

Die Entwicklung von Hingabe

Es scheint, dass die Phase des Lassens eine Art Übergang darstellt zwischen dem spirituellen, aber durchaus noch willentlichen Tun einerseits und der Hingabe an Gott andererseits – vorausgesetzt, dass sich die Entwicklung konsequent fortsetzt. War die Phase des Lassens noch verbunden mit der Unterordnung des eigenen Willens unter den Willen Gottes, so entwickelt sich nun mehr und

81 In der spirituellen Begleitung von Führungskräften ist außerdem zu beobachten, dass in dieser Phase zunehmend hohe ethische Maßstäbe entwickelt werden, an denen das eigene Handeln gemessen wird.

82 Zur Unterscheidung zwischen aktiven Momenten des Selbst-Tuns und den passiven Momenten des Geschehen-lassens (Nicht-Tuns) siehe auch Dienberg 2007a, S. 36. Zwischen den Phasen des Tuns und des Geschehen-lassens besteht offensichtlich eine Spannung, die dazu führen kann, dass die spirituelle Entwicklung vor allem beim Übergang zwischen diesen beiden Phasen krisenhaft verläuft. Wir greifen diese besondere Spannung im Zusammenhang mit der spirituellen Entwicklung von Führungskräften wieder auf (siehe Kapitel 9.4.1).

83 Vergleiche hierzu die Ausführungen zu Spiritualität als einer »Grundhaltung« bei Maas 2009a, S. 2. – Bei dieser Grundhaltung kann religiöser Glauben allerdings eine wichtige Rolle spielen (vergleiche: Huijink 2009).

84 Zur Initiative Gottes in den passiven Momenten oder Phasen der spirituellen Entwicklung siehe auch Menting 2000, S. 174, sowie das Kapitel 7.2.3.

85 Gelassenheit sollte nicht mit Lethargie verwechselt werden! – Gegenüber dem Tun liegt scheinbar im Lassen die höhere Kreativität, wenn z.B. von sehr kreativen Menschen berichtet wird, dass ihnen die guten Ideen in der Entspannung »kamen« (in der Pause, beim Laufen, bei der Gartenarbeit usw.). Die Bezeichnung »Ideen kamen« weist an sich schon darauf hin, dass diese guten Ideen nicht »gemacht« wurden. – Zur Phase des Geschehen-lassens und zur folgenden Phase der Entwicklung von Hingabe siehe auch Etminan 2009, S. 219 ff.

86 Vergleiche hierzu: Blommesteijn 1985-1986, S. 2383–2405. – Es handelt sich bei diesem Sehen-lernen nicht etwa um ein weiteres Sinnes-Werkzeug, sondern um die Fähigkeit, tiefer (vergleichbar mit dem Zoom eines Fotoapparates) oder durchdringender zu schauen (vergleichbar mit einem Röntgenapparat).

mehr eine Haltung von Einverständnis. Auf Grund des inzwischen entwickelten kontemplativen Blicks wird anscheinend die Sicht auf die Wirkungen Gottes immer deutlicher, möglicherweise kann sich deshalb leichter nun auch die Hingabe an dieses Höhere entwickeln.⁸⁷ Für manche Menschen geht die Phase der Hingabe dann in den so genannten mystischen Transformationsprozess über.⁸⁸

*Die mystische Umformung oder Transformation*⁸⁹

In der mystischen Umformung wird der alte Mensch verwandelt in einen neuen Menschen, in dem Gott »zur Blüte« kommt. Die Persönlichkeit bleibt zwar – wie es scheint – in ihren typischen Ausprägungen bestehen, aber das Ich – als Absonderung von Gott – hat nun Raum gegeben für die Einwirkung Gottes. Der kontemplative Blick richtet sich zunehmend auf die Wirkung Gottes in allen Dingen oder Entwicklungen. Das Ergebnis sind tiefe Einsichten in die göttliche Dimension der Wirklichkeit. Spätestens in dieser Phase ist anscheinend dem Ich alle Macht und alles eigene Wollen und Können aus den Händen genommen: Initiative, Ziel, Ausrichtung und Umsetzung der Entwicklung liegen nun ganz bei Gott. In dieser so genannten mystischen Umformung wächst der Mensch in einem tiefgehenden Prozess seiner eigenen Göttlichkeit entgegen. Dieser Transformationsprozess geht offensichtlich mit vielen psychischen und eventuell existenziellen Krisen einher, denn Menschen werden in diesem Prozess ihres gewohnten Fundaments entwöhnt – bevor sie in die Hände Gottes fallen. Das hohe Ziel dieser Phase ist ein heiliger (heiler!), gottgleicher Mensch, der in seiner Selbstvergessenheit nur noch Gott wahrnimmt, bis irgendwann kein Ich mehr existiert und die Einheit mit Gott erreicht ist.

Tragisch kann jedoch sein, wenn Mystik (als Erfahrung) bei einem gleichzeitig noch vorhandenen »dicken« Ich stattfindet oder wenn von einem bereits reduzierten Ich mystische Erfahrungen benutzt werden, um sich wieder aufzubauen. Wegen dieses Phasen-Versatzes kann es dann zu einer Ich-Dominanz kommen, obwohl bereits mystische Erfahrungen anwesend sind.⁹⁰ Solche Fehlentwicklungen können anscheinend nicht vom Menschen selbst korrigiert werden, weil dies ein Tun des Ichs wäre; sie können nur durch den Prozess der mystischen Entwicklung selbst überwunden werden.

87 Zur Wirkung Gottes in dieser Phase und zu den Folgen, die eintreten, wenn Gott uns »das Heft« aus den Händen nimmt, siehe Blommestijn 2011, S. 48 – 49.

88 In den Phasen von Hingabe und mystischer Transformation verändern sich willentliches spirituelles Tun in spontane Handlungen (Beten, Fasten, Askese); aus willentlicher Meditation entsteht dann eine spontane Kontemplation.

89 Insgesamt wird in der Literatur sowohl in Bezug auf spirituelle Entwicklung als auch in Bezug zur Mystik von einem Prozess der Umformung oder Transformation gesprochen (vergleiche hierzu Hense 2000, S. 10, Blommestijn 1985-1986, S. 2383 – 2405), sowie das Kapitel 5.4.2.

90 Beispiele hierfür wären charismatische Gurus, die trotz ihrer Erleuchtung noch von Erfolg und Geld »besessen« sind (und ihre eigenen Kräfte und die ihrer Schüler dafür einsetzen), oder Mystiker, die von ihrer Mission »besessen« sind und alles dafür tun, um ihre eigenen Ziele zu erreichen. In beiden Fällen wird das eigene Ich mit Gott verwechselt.

Die Relativität dieser Phasen

Wie es scheint, sind die verschiedenen Phasen der spirituellen Entwicklung nicht klar voneinander abgegrenzt, sondern kann es – wie auch bei der psychologischen Entwicklung – zu einer alternierenden Bewegung kommen, zu einem Vor und Zurück. Zudem scheint es, dass in jeder spirituellen Entwicklungsphase die übrigen Phasen als Qualitäten gegenwärtig sind.⁹¹ So wird zum Beispiel das spirituelle Tun bereits ein Lassen sein (nämlich ein Zulassen, dass die Entwicklung diese Richtung oder diese Intensität annimmt). Auch wird im Lassen (also im Nicht-Tun) immer noch ein Tun anwesend sein (beten, meditieren, sorgen für andere usw.). Die Phasen von spirituellem Tun und Lassen sind also nicht klar voneinander abzugrenzen⁹², außerdem unterliegen sie Schwankungen⁹³. Auch am Übergang zwischen den Phasen des Lassens und der Hingabe kann davon ausgegangen werden, dass die Grenze zwischen diesen Bereichen vage und höchst wahrscheinlich in beide Richtungen durchlässig ist. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass sich die verschiedenen Phasen bei fortschreitender Entwicklung immer wieder anders darstellen, denn die Sicht auf den Prozess ist durch die jeweils erreichte Stufe beeinflusst.⁹⁴

8.4.4 Die Bedeutung der Ich-Entwicklung

Abgesehen von der Literatur zur reinen Ich-Psychologie, wird das Ich als »Ego« hauptsächlich in der Literatur der christlichen Spiritualität, aber auch der Spirituellen Psychologie thematisiert⁹⁵ – weil es anscheinend der spirituellen Entwicklung im Wege steht bzw. Widerstand leistet.⁹⁶ Vor

91 Auch in der psychologischen Entwicklung wird auf die gegenseitige Durchdringung der verschiedenen Lebensphasen hingewiesen (vergleiche: Levinson 1979, S. 436).

92 Deshalb ist hier eine erhöhte »Wachheit« erforderlich, um im Tun nicht den Moment zu verpassen, in dem man lassen sollte, und im Lassen nicht dem Moment zu verpassen, in dem man tun sollte! Trotz (oder gerade wegen?) der Gleichzeitigkeit oder Durchdringung der verschiedenen Entwicklungsphasen scheint es, dass die Ich-Entwicklung ein sehr wichtiger Aspekt im Zusammenspiel von psychologischer und spiritueller Entwicklung ist.

93 Zu diesen Schwankungen auf dem spirituellen Weg siehe auch Dahlgrün 2009, S. 150.

94 De Wit spricht hier von einer »fundamentalen Relativität« (Wit 1988, S. 46). In vergleichbarer Weise wird diese Relativität auch von Wilber besprochen (Wilber 2001, S. 19–29).

95 In der christlichen Literatur wird das Ich manchmal auch als »falsches Selbst« bezeichnet (vergleiche: Keating 2012, S. 31–37). Aus transpersonaler Sicht ist das Ich die tiefste Identifikation unserer Seele und damit die Absonderung von Gott (Wilber 1994, S. 86–87). Von Wilber wird diese Absonderung als »primäre Grenze« bezeichnet (Wilber 1994, S. 88); er zeigt dabei auch die Phasen von Ich- bzw. Ego-Entwicklung auf und setzt sich mit der Rolle der Egozentrik auseinander (Wilber 2001, S. 35). – De Wit führt aus, dass sich die Kontemplative Psychologie im Gegensatz zur herkömmlichen Ich-Psychologie gerade auf das Transzendieren des Egos richtet (vergleiche Wit 2006, S. 124). Auch in der Kontemplativen Psychologie wird das Ich mit dem christlichen Begriff des Sündenfalls / der Erbsünde in Zusammenhang gebracht (vergleiche: Wit 2006, S. 107–109). – Zur Sicht der Kontemplativen Psychologie und der Transpersonalen Psychologie auf das Phänomen des Ichs siehe insgesamt die Kapitel 7.2.5 und 7.2.6.

96 Insgesamt geht es bei Entwicklung um Reifung der Persönlichkeit, aber auch der Gottesbeziehung. Auf diesem Hintergrund könnte auch die Gegenläufigkeit der Ich-Entwicklung (mit Auf- und Abbau des Ichs) als ein Spannungsfeld verstanden werden. Andererseits scheint es jedoch nicht leicht zu sein, in Bezug auf spirituelle Entwicklung zwischen einfachen und hochentwickelten Menschen zu unterscheiden, weil in beiden Fällen wenig Ich vorhanden ist. Bei wenig entwickelten Menschen fehlt das Ich noch weitgehend, während es bei spirituell hochentwickelten Menschen bereits überwunden ist. Zudem können Religion, Glaube und Mystik anscheinend sowohl mit wenig als auch mit sehr viel Ich erlebt werden und vielleicht sogar zunächst zu einer Ich-Stärkung beitragen. Wenn das Ich als die Abtrennung der Seele von Gott verstanden wird, dann versinnbildlicht die Entwicklung und Ausprägung des Ichs die Entfernung des Menschen von Gott. Eine Entfernung, die mit zunehmendem Ich immer größer wird – und so zum Zustand der »Gottesferne« führt. Die Überwindung des Ichs bzw. seine Rückführung in die Einheit mit Gott wird dann zum erklärten Ziel der spirituellen Entwicklung. Aber auch wenn in den nachfolgenden Ausführungen

allem in der Spirituellen Psychologie wird im Zusammenhang mit der Wende zur Spiritualität vielfach von Momenten oder Erfahrungen gesprochen, die das Ich für kurze Zeit aufbrechen und damit für göttliche Einflüsse erreichbar machen.⁹⁷ Im Zuge der einsetzenden spirituellen Entwicklung bleibt das Ego anscheinend zunächst noch bestehen, aber es wird nun spirituell aktiv und identifiziert sich zunehmend über sein spirituelles Interesse, die spirituelle Praxis (das eigene Tun) oder die Lehre, der es folgt. Auch wenn die spirituelle Entwicklung letztendlich zu einem Abbau des Egos führen wird, so könnte doch in den ersten Phasen der spirituellen Entwicklung durchaus von einem spirituellen Ego gesprochen werden.⁹⁸ Denn der persönliche Einsatz in einem religiösen oder spirituellen Kontext kann unter Umständen mit sehr viel Ich-Anteil durchsetzt sein.⁹⁹ Im Laufe der fortschreitenden spirituellen Entwicklung wird das Ich dann anscheinend mehr oder weniger abgebaut. Vor allem ab der Phase des Nicht-tuns oder Lassens verändern sich die Verhältnisse, für das Ich setzt nun ein allmählicher Kontrollverlust ein. Es hat zunehmend weniger Griff und Zugriff auf das Leben und auf seine eigene Entwicklung, die mit fortschreitender Spiritualität zu seinem Abbau führen wird. Zunehmend wird das Ich jetzt entmachtet, überwunden oder sogar aufgelöst; jedoch nicht durch sich selbst, sondern durch den Einfluss Gottes. Das Ich wird zurückgebracht auf seinen Ur-Zustand, auf ein Nichts. Übrig bleiben die Seele und Gott und am Ende sind auch diese beiden in der Vereinigung aufgehoben.¹⁰⁰

von dieser spirituellen Annahme des Ichs als der Absonderung von Gott ausgegangen wird, so bleibt der Begriff »Ich« doch eigentlich offen und wird eher als eine Art Arbeitshypothese benutzt. Eine sorgfältige Definition im psychologischen wie auch im spirituellen Zusammenhang würde in dieser Untersuchung zu weit führen. Hier darf auf eine bereits geplante weitere Veröffentlichung hingewiesen werden, die sich ausführlich dem Phänomen des »Ichs« aus spiritueller Sicht zuwenden wird.

97 Siehe hierzu das Kapitel 8.3.2.

98 Spiritualität, aber auch psychologisierte Spiritualität können beide zur besonderen Situation eines spirituellen Egos führen, dass sich seiner Spiritualität sehr bewusst ist, sich anderen deshalb überlegen fühlt und diese missioniert. Ein »spirituelles Ich« ist natürlich ein Widerspruch in sich und doch ist zu beobachten, dass Menschen ein spirituelles Ich haben. Sie benutzen dann ihre Spiritualität, um Identität, (psychologisches) Selbstbewusstsein und Sicherheit aufzubauen. Ob diese Beobachtungen begründet sind und die Bezeichnung »spirituelles Ich« zutreffend ist, bleibt zunächst noch eine offene Frage, die in weitergehenden Untersuchungen bearbeitet werden müsste. Die Frage wäre dann vor allem, welche beobachtbaren Verhaltensweisen auf das Phänomen eines spirituellen Egos schließen lassen. Die Gefahr der Ausformung starker spiritueller Egos ist möglicherweise ein Grund, warum im Christentum vor den erfahrungsorientierten Techniken der alternativen Spiritualität gewarnt wird. Allerdings sind in der christlichen Spiritualität ebenso viele spirituelle Egos zu beobachten wie in der alternativen Szene!

99 Dieser Ich-Anteil lässt sich gut am Beispiel eines besonders betonten Dienens oder Aufopferns oder der besonderen Betonung einer religiösen oder spirituellen Identität oder Zugehörigkeit beobachten.

100 Weil diese Reflexionen zum Auf- und Abbau des Ichs noch hypothetisch sind, werden wir sie an dieser Stelle nicht systematisch weiterverfolgen können. Wir werden sie aber bei der Übertragung der Erkenntnisse auf die spirituelle Entwicklung von Führungskräften (Kapitel 9) wieder aufgreifen. Dort wird die Ich-Entwicklung als ein wichtiges (vermutlich selbst grundlegendes und immer anwesendes) Spannungsfeld dafür sorgen, dass Führungskräfte immer wieder in einschneidende Krisen kommen, vor allem wenn es um die Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit geht (siehe Kapitel 9.5).

8.5 Spirituelle Entwicklung als krisenhafter Prozess

8.5.1 Spirituelle Auf – und Abbauprozesse

In der Literatur zur christlichen wie zur alternativen Spiritualität wird im Zusammenhang von spiritueller Entwicklung zunächst vor allem über eine Zunahme gesprochen. In der christlich orientierten Literatur geht es dann um zunehmende Intensität des Gebetes, um zunehmende Glaubenstiefe, um zunehmenden Gehorsam gegenüber Gott und um Zunahme an Gottesnähe (die offensichtlich aber in der so genannten »Dunklen Nacht« nicht länger wahrgenommen oder gefühlt wird). In der alternativen spirituellen Literatur geht es eher um eine zunehmend feinere Wahrnehmung, um zunehmende Bewusstheit und größere Freiheit, um ansteigende Kreativität und vor allem um zunehmende Selbstwerdung. Diese starke Betonung von Zunahme lenkt jedoch den Blick ab von den vielen Phänomenen, bei denen es nicht um eine Zunahme, sondern vor allem um eine Abnahme geht.¹⁰¹ Und wie es scheint, sind es vor allem diese Abbauprozesse, die die spirituelle Entwicklung zu einem (auch psychologisch gesehen) krisenhaften Prozess werden lassen: Der allmähliche Verlust der Macht, d.h. abnehmende Kontrolle über das eigene Leben und die eigene Entwicklung.¹⁰² Wie es scheint, werden manche der in der psychologischen Dimension aufgebauten Aspekte später in der spirituellen Entwicklung wieder reduziert oder zurückgenommen (vor allem das Ich) oder aber transformiert (z.B. die Bedürftigkeit). So können die Bewegungen von Zu- und Abnahme in Bezug auf bestimmte Aspekte als zwar gleichzeitig, aber gegenläufig beobachtet werden.¹⁰³

Psychologische Entwicklung:

- Abnahme von Fremdbestimmung
- + Zunahme von Selbstbestimmung / von Ich
- + Entwicklung von Bedürfnissen auf höherem Niveau (einschl. Selbstverwirklichung)
- + Zunahme von Kontrolle über das Leben

Spirituelle Entwicklung:

- Abnahme von Kontrolle über das Leben
- Abbau des Ichs
- Abbau bzw. Transformation der Bedürftigkeit
- + Zunahme von Vertrauen und Hingabe an Gott

101 In der christlichen Spiritualität wird in diesem Zusammenhang auch von Reinigung gesprochen (vergleiche Duintjer 1988, S. 25 und Duintjer 1993, S. 69 – 70), von Umformung (vergleiche Hense 2000a, S. 10 und Waaijman 2005, S. 159), sowie von einer Korrektur der Verformung des Menschen (vergleiche Waaijman 2005, S. 163 und S. 167).

102 Vergleiche hierzu: Wilber 1994; sowie in der Literatur zum Yoga: Trökes 2003, S. 108. – Weil in der Literatur aber insgesamt zu diesem Phänomen wenig ausgeführt wird, stützt sich die hier vorgenommene kurze Beschreibung solcher Abbauprozesse vor allem auf Beobachtungen aus der eigenen Begleitungspraxis, die bereits früher veröffentlicht wurden (siehe: Etminan 2009). Es darf vermutet werden, dass diese Abbauprozesse zum Teil schwierig zu durchleben sind und sie deshalb möglicherweise (mit) ein Grund sind, warum Menschen geistliche Begleitung suchen und zur Förderung ihrer spirituellen Entwicklung ein Klosterleben führen.

103 Einzelne Aspekte scheinen beiden Bereichen anzugehören und könnten damit Kriterien einer Gesamtentwicklung sein: Zunahme von Authentizität, Freiheit, Ethik, Weitsicht, Weisheit und Liebe. Wir haben in Kapitel 8.3.1 jedoch gesehen, dass solche Aspekte relativ sind, also abhängig sind von der (psychologischen oder spirituellen) Orientierung und dem Entwicklungsstand eines Menschen.

Es scheint, dass mit zunehmender Entwicklung die menschliche Bedürftigkeit immer unwichtiger wird, bis am Ende nur noch ein Bedürfnis übrig bleibt: das Bedürfnis nach Gott. Auch aus der Literatur zum mystischen Transformationsprozess ist ersichtlich, dass die Bedürftigkeit des Menschen transformiert, d.h. auf Gott hin umgeformt wird. Wenn in Zeiten von Krisen die gewohnte Befriedigung der Bedürfnisse nach existenzieller Sicherheit, nach Kontakt, Anerkennung und nach Selbstverwirklichung unterbrochen wird oder vollständig wegbricht¹⁰⁴, dann bringt dies einen enormen Stress mit sich – der allerdings die Chance zu einem drastischen »Entwicklungssprung« enthält. Wenn der mystische Transformationsprozess als ein Reinigungsprozess betrachtet wird, in dem alle Behinderungen in Bezug auf Gott und vor allem jegliche Ich-Bezogenheit aufgelöst werden, dann könnte dies bedeuten, dass bestimmte Bedürfnisse nicht länger befriedigt, sondern erlitten werden müssen – und man deshalb für vielleicht lange Zeit Frustration, Schmerz, Leid, Verzicht und Entsagen hinnehmen muss. Gott transformiert das Bedürfnis und füllt (er-füllt) es mit seiner Gegenwart. Wie es scheint, wird im Verlauf des Transformationsprozesses alle Bedürftigkeit, die Erwartung von Befriedigung und auch von Problemlösung, nicht länger auf Menschen projiziert, sondern zunehmend auf Gott gerichtet – bis Gott als alleiniges Bedürfnis (Verlangen!) übrig bleibt und damit Erlösung möglich wird.¹⁰⁵ Für diesen Weg der Transformation der Bedürftigkeit und des Ich-Abbaus, benötigen Menschen aber anscheinend ein großes Verlangen nach Gott und viel Vertrauen.

8.5.2 Die Bedeutung von Krisen für die spirituelle Entwicklung

In der gesamten durchgesehenen Literatur zur psychologischen wie zur spirituellen Entwicklung wird einhellig hervorgehoben, dass es vor allem die bewältigten Lebenskrisen sind, die einen fördernden Einfluss auf Entwicklung haben.¹⁰⁶ Entwicklung ist somit auf das Durchleben von Krisen angewiesen. Ob es zu diesem günstigen Einfluss kommt, hängt allerdings auch davon ab, ob die Herausforderungen einer Lebenskrise wirklich als Entwicklungs-Chance wahrgenommen werden. Aber nicht nur zu Beginn, sondern auch in späteren Phasen der spirituellen Entwicklung können Lebenskrisen eine stimulierende Wirkung haben und den Prozess der Entwicklung immer wieder neu in Gang bringen. Psychologisch wie spirituell betrachtet sind Krisen also eine Einladung, um sich weiterzuentwickeln. Es ist trotzdem naheliegend, dass in solchen Phasen die Schmerzhaftigkeit des Abbaus die Freude über die Zunahme des Aufbaus überlagern kann.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Zu diesen Bedürfnissen siehe auch Kapitel 7.2.2.

¹⁰⁵ In Anlehnung an die Hierarchie der Bedürfnisse (Maslow) könnte gesagt werden, dass die vormals psychologische Selbstverwirklichung in diesem Transformationsprozess in die Hände Gottes gelegt wird – wo sie aus spiritueller Sicht schon immer lag! – und sie so zu einer spirituellen Selbst-Verwirklichung werden kann.

¹⁰⁶ Vermutlich brachte erst die popularisierte Psychologie mit ihrer Betonung des »Positiven Denkens« die Idee auf, dass Krisen vermeidbar wären und Leid darum ein Fehler sei. – Zur wichtigen Bedeutung von Krisen für die spirituelle Entwicklung siehe Andriessen 1979 und Menting 2000, S. 173. Auf Aspekte wie Sicherheit und Angst weist auch Rohr 2010 hin. In Kapitel 9.4.2 werden wir im Zusammenhang mit dem krisenhaften Charakter der spirituellen Entwicklung einer Grundspannung zwischen Entwicklungsverlangen und Sicherheitsbedürfnissen begegnen.

¹⁰⁷ Die Anstrengung spiritueller Krisen ist oftmals zusätzlich mit der Überwindung der »moralischen Schwerkraft« verbunden: Die eigene Trägheit, die Lust, andere zu verletzen, die Versuchung, zu lügen und sich so einen Vorteil zu

Übereinstimmend werden Lebenskrisen als äußerst wichtige Übergangsphasen beschrieben, die zwar der Neu-Orientierung und der Vorbereitung auf die nächste Lebensphase dienen, zunächst aber mit dem bedrohlichen Verlust der vertrauten Sicherheit einhergehen. Dem erfahrenen Leid kommt dabei wahrscheinlich die Bedeutung zu, die »Burg« des Egos aufzubrechen und die Seele für höhere Einflüsse erreichbar zu machen. Leid und »Kreuz« haben also durchaus einen spirituellen Sinn und sollten nicht weg-therapiert werden, sondern in der Krisenbegleitung auf ihr spirituelles Potential hin untersucht werden. Darum ist in spirituellen Krisen eine gute Begleitung sinnvoll und selbst nötig.¹⁰⁸

Zusätzliche Glaubenskrisen

Religiöser Glaube kann mit innerer Sicherheit einhergehen¹⁰⁹, er kann aber auch zu einer Art sicherer »Besitz« werden¹¹⁰. Allerdings gibt der Glaube keine ewige Sicherheit¹¹¹, kann aber in seinem reifen Stadium auch zu einer Art des Loslassens werden¹¹². Vor allem in der christlich orientierten Literatur zur spirituellen Entwicklung wird dargestellt, dass es im Zuge der Entwicklung auch zu speziellen Glaubenskrisen kommen kann und wohl auch kommen muss, in denen das bisherige Gottesbild in Frage gestellt wird. In wirklich schlimmen Lebenskrisen, aber auch in den höheren Phasen der spirituellen Entwicklung zeigt sich Gott den Betroffenen anscheinend von einer anderen Seite oder Qualität als davor. Die Erfahrung, dass Gott nicht tut, was wir wollen, kann das alte, beruhigende Gottesbild (des bisherigen Glaubens) zerrütten. Stattdessen kommt es zur Erfahrung eines »anstrengenden« Gottes, der viel von Menschen fordert und sie – für ihre Entwicklung! – in enorme Schwierigkeiten bringt. Die Erfahrung dieser anderen, bisher unbekannten Seite Gottes kann überwältigend sein, Angst machen und auch das bisherige Vertrauen in Gott erschüttern. Teil der Krisenbewältigung und auch der spirituellen Entwicklung wird dann sein, eine neue, andere Art von Vertrauen in Gott zu entwickeln.¹¹³

Die »Dunkle Nacht« der Seele¹¹⁴

Im Zusammenhang mit der mystischen Transformation wird auch die so genannte »Dunkle Nacht« der Seele erwähnt, wenn diese nicht länger die Gegenwart Gottes erfährt. Diese Dunkle Nacht

verschaffen u.s.w. Die Entwicklung einer hohen Ethik scheint in solchen Zeiten unabdingbar zu sein – oder es wird keine Entwicklung geben!

108 In der Literatur wird meist nur in wenigen Sätzen auf solche Schwierigkeiten hingewiesen, während in der Begleitungspraxis zu beobachten ist, dass die (Abbau-)Prozesse der spirituellen Entwicklung für Betroffene oft sehr schwierig zu absolvieren sind.

109 Zu den Stufen der Gewissheit siehe Huber 1984, S. 16 – 17.

110 Zu diesem Besitzaspekt siehe auch Dahlgrün 2009, S. 150.

111 Vergleiche Martelaere 2001, S. 22

112 Vergleiche Martelaere 2001, S. 21

113 Obwohl für manche Betroffenen hierin auch die Wende zur spirituellen Entwicklung liegen kann, sind Glaubenskrisen nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung; sie können deshalb an dieser Stelle nur kurz erwähnt werden.

114 In christlichen Ausführungen zur spirituellen Entwicklung wird auch diese schwierige Phase der Gottesferne erwähnt. Sie wird dann z.B. als Entwurzelung oder als Auflösung der Orientierung beschrieben (Maas, 2009b, S. 6; unter Bezugnahme auf Johannes vom Kreuz), aber auch als ein Bewusstsein des Nicht-Wissens oder als *via negativa* (vergleiche z.B. Bras 2007, S. 29 – 30).

könnte darum als eine einzige andauernde Krise verstanden werden. Jedoch scheint es wichtig zu sein, zwischen normalen (psychologischen) Depressionen¹¹⁵ und der so genannten Dunklen Nacht zu unterscheiden. Die Dunkle Nacht als spirituelle Krise bezieht sich auf einen Gott, der sich ganz anders als bisher zeigt oder der einfach abwesend ist. Gott ist nicht länger der, den man erfahren hatte und den man kannte – von dem man dachte, dass man ihn kannte ... Die Dunkle Nacht kann in Bezug auf Gott sehr ernüchternd sein: Man hat keinen Griff auf Gott!

Die Bewältigung spiritueller Krisen

Insgesamt wird die hohe Bedeutung von Krisen für die spirituelle Entwicklung betont. Für die Bewältigung von Krisen allgemein und insbesondere von spirituellen Krisen gibt es inzwischen hilfreiche Anregungen¹¹⁶, vor allem von der Spirituellen Psychologie, der Anthroposophie, aber auch der Esoterik. Für die Krisenbewältigung und auch für den Entwicklungsweg des Menschen insgesamt werden gern Metaphern¹¹⁷ verwendet, u.a. auch die Metaphern der »Heldenreise«¹¹⁸ und des »Heiligen Grals«¹¹⁹.

Krisenzeiten werden von Betroffenen als anstrengend erlebt. Wahrscheinlich ist es letztendlich die Angst vor dem unberechenbaren Leben und damit vor Gott, die uns hindert, uns zu öffnen und Entwicklung an uns geschehen zu lassen. Wegen der allzu menschlichen Sicherheitsbedürfnisse ist es für das Gelingen der psychologischen wie spirituellen Entwicklungsbewegung anscheinend erforderlich, sich immer wieder neu für die eigene Weiterentwicklung zu entscheiden.

8.5.3 Die Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit

Die Literatur zur psychologischen wie zur christlich-spirituellen Entwicklung beschäftigt sich (wenn auch auf verschiedene Weise) mit der Frage nach dem Vertrauen, nicht jedoch die Literatur zu den alternativen Bewegungen und zur Spirituellen Psychologie. In der Literatur zur psychologischen Entwicklung wird vor allem das in der frühen Kindheit erworbene Basisvertrauen betont. In der Literatur zur christlichen Spiritualität wird – beinahe normativ – immer wieder betont, dass man Vertrauen zu Gott haben *sollte*. In beiden Bereichen wird aber weder deutlich herausgearbeitet, ob und wie diese beiden Formen von Vertrauen eventuell zusammenhängen, noch wird aufgezeigt, wie sich das Vertrauen zu Gott eventuell entwickelt oder auch weiterentwickeln

115 Eine psychologische Depression ist eher auf das eigene Ich gerichtet: *Mir* geht es schlecht, andere haben *mich* schlecht behandelt, *ich* weiß nicht weiter, *ich* habe keine Hoffnung mehr usw.

116 In der christlichen Spiritualität wird an dieser Stelle gern auf die Bedeutung einer geistlichen Begleitung verwiesen, eine Einschätzung, die im Buddhismus geteilt wird (siehe hierzu Wit 1988, S. 69 und Wit 2006, S. 196 – 197).

117 Vergleiche hierzu: Metzner 1986

118 Zur Bewältigung schwerer Lebenskrisen und deren Nutzung für die persönliche Weiterentwicklung gibt es inzwischen einen Ansatz, der auf dem Hintergrund von Mythologien das eigene Leben mit seinen Brüchen und Niederlagen als eine »Heldenreise« versteht. Hier wird mit Symbolen, Metaforen und Bildern bzw. Geschichten aus der Mythologie gearbeitet, um Sinn und Ziel der eigenen Krise zu verstehen (vgl. Seyffer 2011, sowie Rooij 2012 und Rooij 2013).

119 Vergleiche hierzu: Godwin 1996

kann. Die nachfolgenden Ausführungen sind ein Versuch, die Beiträge der Literatur zu dieser Vertrauensfrage zu ordnen und sie – schlussfolgernd – in den Kontext der Prozesshaftigkeit von Entwicklung zu stellen.

Psychologisches Vertrauen

In der psychologischen Entwicklung geht es um die Ich-Entwicklung und damit vor allem auch darum, Vertrauen in die Fähigkeiten oder Zuverlässigkeit der eigenen Person, anderer Personen oder ins Leben zu entwickeln. Das psychologische Vertrauen wurde genährt und gestützt durch zuverlässige Bindungen in der frühen Kindheit.¹²⁰ Wenn es ausreichend vorhanden ist, macht dieses Basis-Vertrauen die späteren Entwicklungsschritte leichter. Menschen allerdings, die dieses Basis-Vertrauen nicht erwerben konnten, werden anscheinend auch späterhin nach Sicherheit suchen; mangelndes Basis-Vertrauen erweist sich dann als ein Hindernis für die psychologische Entwicklung. In der Literatur zu den neuen und alternativen spirituellen Bewegungen, die religiöse mit psychologischen Inhalten koppeln, wird die Frage des Vertrauens kaum thematisiert, obwohl Vertrauen im praktischen Leben vieler Anhänger ebenfalls ein wichtiger Aspekt sein dürfte. In diesen Bewegungen spielt dagegen das »Positive Denken« eine wichtige Rolle; es kann als eine Variante des psychologischen Vertrauens betrachtet werden, denn es »bedient« das Niveau des psychologischen Vertrauens, oft ergänzt um das Vertrauen in eine Lehre oder in einen Lehrer.

Religiöses Vertrauen

In der Religionspsychologie wird der religiöse Glaube als ein inner-psychisches Phänomen verstanden, deshalb könnte – wenn man diese Sicht teilen will – auch religiöses oder gläubiges Vertrauen als eine Variante des psychologischen Vertrauens verstanden werden.¹²¹ Dies scheint vor allem dann berechtigt zu sein, wenn Religion mit einer hohen Identifizierung einhergeht oder sogar als eine Art »Besitz« des Ichs betrachtet wird. Religiöses Vertrauen wäre dann reduziert auf das Vertrauen in die Richtigkeit der religiösen Lehre, der man folgt, und in das dazugehörige Gottesbild. Mit diesem Ich-Bezug und seinem Besitzaspekt könnte Religion deshalb in Bezug auf Vertrauen als ein Mittel betrachtet werden, weniger Angst zu haben. Sie hätte damit – psycholo-

¹²⁰ Vergleiche hierzu die Ausführungen zum Ur-Vertrauen in Kapitel 4.3.1.

¹²¹ Obwohl in der Literatur immer wieder ein Zusammenhang zwischen Religiosität und Vertrauen betont wird, wurde bis in die 1960er Jahre die Bedeutung von Religion für die Entwicklung von Vertrauen noch wenig untersucht (vergleiche: Erikson 1966, S. 73–74). Möglicherweise stärkt Religiosität die Zuverlässigkeit der Eltern und hat auf diese Weise einen Einfluss auf das Urvertrauen des Kindes (vergleiche: Erikson 1966, S. 74.) Andererseits „gibt es Millionen, die sich als gläubig bezeichnen, in Wirklichkeit aber dem Leben wie den Menschen misstrauen“ (Erikson 1966, S. 74). Wenn also gesagt wird, dass Religion und Vertrauen einen inneren Zusammenhang haben, dann müsste für nichtgläubige Menschen gelten, dass sie „dieses Urgefühl aus anderen Quellen schöpfen“ (Erikson 1966, S. 75). In der Religionspsychologie wurde im Zusammenhang mit der religiösen Typologie zudem gezeigt, wie unsicher Vermutungen zum Einfluss der Bezugspersonen noch sind (vergleiche: Batson 1993). In einer anderen Hinsicht hat Religion aber sicher einen Einfluss auf Spiritualität und damit letztlich auch auf Vertrauen, denn alle Religionen gehen von einer Trennung des Menschen von Gott aus und rufen dazu auf, diese Trennung, die als eine tiefe, innere Spaltung erlebt wird, zu überwinden (vergleiche: Erikson 1966, S. 74–75). Inzwischen entsteht aber immer mehr eine eigenständige Vertrauensforschung, die auch innerhalb der Theologie ein wichtiges Feld geworden ist (vergleiche: Richter 2014).

gisch betrachtet – eine unterstützende Funktion. Allerdings können sowohl die Identifizierung als auch der besitzende Aspekt durch schwere Lebens- und Glaubenskrisen erschüttert werden – und damit auch das Vertrauen!¹²² Religion, wenn sie nicht als ein sicherer Besitz, sondern spirituell als Beziehung zu Gott verstanden wird, weist jedoch zugleich mit ihrem transzendenten Bezugspunkt über die Psyche hinaus auf einen höheren Sinn und auf eine göttliche Ordnung, die der Schöpfung und der menschlichen Existenz zu Grunde liegen. Aus den Ausführungen vor allem der christlichen Spiritualität kann darum auch gefolgert werden, dass religiöses Vertrauen in der Lage ist, Menschen zu motivieren, ihre Spiritualität zu entwickeln und eine ganz persönliche Beziehung zu Gott einzugehen. Religion, die sich mit ihrem relationalen Aspekt auf Gott richtet, kann so offensichtlich dabei helfen, eine Art Vertrauen zu entwickeln, die das Vertrauen in den religiösen Besitz weit übersteigt. Religiöses Vertrauen kann dann zu einem Vertrauen auch in die Unwägbarkeiten und Fehlschläge des Lebens werden. Als Prozessvertrauen vertraut es gerade in den Zeiten, in denen alles unsicher ist oder scheinbar falsch läuft. Prozessvertrauen unterstellt (glaubt an!) einen höheren Sinn, der jetzt in diesem schwierigen Moment allerdings noch nicht sichtbar ist.

Die Entwicklung von Prozessvertrauen

Leider werden weder in der psychologischen noch in der spirituellen Literatur Aussagen dazu gemacht, wie Vertrauen sich weiterentwickeln könnte. Aus den Begleitungsgesprächen mit Klienten wird aber insgesamt immer wieder deutlich, dass sie in Krisenzeiten, wenn alles normale Vertrauen verloren geht und wenn auch das Vertrauen in Gott nicht Stand hält, doch in der Lage sind, ein neues Vertrauen aufzubauen. Mit der Entwicklung eines »Prozessvertrauens«¹²³ ermutigen sie sich selbst, dem momentanen, meist krisenhaften und dynamischen Geschehen einen höheren Sinn zu unterstellen, eine Logik, die auf ein jetzt noch nicht sichtbares Ziel hinweist. Und wie es scheint, kann es sowohl in psychologischen wie in spirituellen Krisen, aber auch in Glaubenskrisen zur Entwicklung eines solchen Prozessvertrauens kommen. Die Entwicklung von Prozessvertrauen wird weder in der psychologischen, noch in der spirituellen Literatur ausdrücklich erwähnt, obwohl bei den Ausführungen der christlichen Literatur der Eindruck entsteht, dass mit religiösem Vertrauen immer auch Prozessvertrauen gemeint sein könnte.

Auch im Prozess der psychologischen Entwicklung kommt es vielfach zu Krisen, in denen manchmal das zuvor erworbene psychologische Vertrauen überprüft wird und damit auch die Sicherheiten, auf die es sich bezogen hatte. Nach Phasen von enormer Verunsicherung wird dann (hoffentlich!) ein neues Vertrauen erworben, das weniger ein Vertrauen in psychologische

¹²² Siehe hierzu das Kapitel 8.5.2, vor allem auch den Abschnitt 'Zusätzliche Glaubenskrisen'.

¹²³ Der Begriff »Prozessvertrauen« wird in der Literatur nicht benutzt; er ist irgendwann in der Begleitungspraxis entstanden und hat sich dort auch bewährt, deshalb wird er hier eingeführt. Allerdings erwähnt die aktuelle Literatur aus dem Themenbereich »Spiritualität und Management« die Bedeutung von Denken in Prozessen (also prozesshaftes Denken). Dabei wird (oft normativ und fordernd) die Entwicklung von Vertrauen zwar angemahnt, nicht erwähnt wird jedoch, wie es zu dieser Entwicklung kommt oder kommen kann. Die nachfolgenden Schlussfolgerungen zur Entwicklung von Prozessvertrauen sind eine logische Fortführung der Ausführungen in dieser Literatur, ergänzt durch Beobachtungen aus der eigenen Begleitungspraxis.

Sicherheiten ist, sondern ebenfalls ein Vertrauen in die Sinnhaftigkeit von Krisen und damit in den Entwicklungsprozess insgesamt.¹²⁴

Wenn sich solche Vertrauenskrisen nicht nur in der psychologischen, sondern auch in der spirituellen Dimension zeigen, dann wird auch hier das bisherige Vertrauen überprüft und damit die Sicherheit, auf die sich dieses Vertrauen bezogen hatte. Nach Phasen von Verunsicherung wird dann (hoffentlich!) ebenfalls ein Vertrauen entwickelt, das sich weniger aus religiösen Glaubens-Sicherheiten ableitet, sondern eher ein Vertrauen in den Weg ist, in die spirituelle »Reise« und in ihr hohes, göttliches Ziel. Religion kann in dieser Phase weiterhin eine große Bedeutung haben, wohl aber sind diese Menschen sich in hohem Maße ihrer Angst vor der Unberechenbarkeit Gottes (oder des Lebens) bewusst.¹²⁵ Und doch entsteht im Laufe der Entwicklung ein Vertrauen in die spirituelle Sinnhaftigkeit von Krisen, in den göttlichen Sinn, d.h. in die Zielorientierung solcher krisenhaften Entwicklungsprozesse.

Ein solches Prozessvertrauen wird gerade in Phasen von Unsicherheit und Veränderung erlernt bzw. immer wieder neu überprüft. Es hängt vom Prozessvertrauen ab und damit auch vom Mut, ob Menschen dann vor- oder lieber doch zurückgehen.¹²⁶ Diese Vertrauensfrage wird umso drängender, je mehr »auf dem Spiel steht«.¹²⁷ Krisen, die auf die Entwicklung von Prozessvertrauen zielen, werden darum logischerweise immer mit mehr oder weniger starken Ängsten verbunden sein. Aber selbst dieses Prozessvertrauen kann zeitweise wieder verloren gehen, wenn in krisenhaften Phasen Niedergeschlagenheit und Verzweiflung die Oberhand gewinnen. Dies vor allem dann, wenn das Prozessvertrauen ebenfalls zu einem »Besitz« geworden war, dessen man sich sicher glaubte. Auch Prozessvertrauen will also immer wieder neu erarbeitet werden.

Prozessvertrauen hat damit anscheinend insgesamt eine Qualität, die das bisherige psychologische oder religiöse Vertrauen übersteigt. Religiös motiviert oder nicht: Aus einer ganzheitlichen Sicht heraus betrachtet, kann die Entwicklung von Prozessvertrauen immer als spirituell bezeichnet werden, weil es sich in hohem Maße den Unsicherheiten des Lebens (und damit Gottes) stellt. Aus ganzheitlicher Sicht erscheint jede Art von Vertrauen, auch Prozessvertrauen, als ein Vertrauen ins Leben oder in Gott. Denn in einem Entwicklungsprozess ist nichts wirklich sicher, außer der Tatsache, dass dieser Prozess nicht willentlich steuerbar ist, sondern in hohem Maße seine eigene Dynamik hat.

124 Auf die Sinnhaftigkeit von Krisen wird in allen Bereichen hingewiesen, gerade auch in der Entwicklungspsychologie.

125 Dieser Aspekt, der scheinbar einen Widerspruch enthält, kann in der spirituellen Begleitung von Führungskräften immer wieder beobachtet werden.

126 Zur Bedeutung von Mut in Lebenskrisen oder in spirituellen Krisen siehe auch Andriessen 1979, S. 77 und im Zusammenhang mit Wachstumskrisen auch Etminan 2009, S. 33 – 34. Mut hat auch für Führungskräfte eine wichtige Bedeutung, wenn nämlich das Vertrauen verloren ging und Angst das vorherrschende Gefühl ist (siehe hierzu auch die Kapitel 9.5.1 und 9.5.5).

127 Vor allem, wenn unsere eigene Existenz zur Debatte steht und wir doch eingeladen sind oder uns berufen fühlen, um weiterzugehen. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Krise von Menschen, die sich beruflich selbständig machen möchten!

Die Entwicklung von innerer Sicherheit

In der durchgesehenen Literatur richten sich alle Ausführungen auf Vertrauen oder auf die Entwicklung von (psychologischem) Vertrauen. Die Frage nach der inneren Sicherheit wird nicht gestellt.¹²⁸ Möglicherweise gehen Vertrauen und innere Sicherheit also zusammen und / oder nährt sich das eine aus dem anderen. Wenn ein Zusammenhang zwischen Vertrauen und innerer Sicherheit angenommen wird, dann müsste eher die Frage formuliert werden, woher oder woraus Menschen ihre innere Sicherheit beziehen. Das psychologische Ur-Vertrauen gibt innere Sicherheit in Kontakten und Begegnungen; religiöses Vertrauen gibt Menschen das sichere Gefühl, ein durch Gott geliebter Mensch zu sein und ein gottgefälliges Leben zu führen. Psychologisches Prozessvertrauen lässt Menschen innerlich sicher sein (glauben!), dass Schwierigkeiten einen Sinn machen und zur Entwicklung beitragen; spirituelles Prozessvertrauen gibt ihnen dann die Sicherheit, dass Krisen nicht nur einen Sinn, sondern ein göttliches Ziel haben. Wie es scheint, lässt sich aus jeder Dimension bzw. aus ihrem sinngebenden Rahmen eine bestimmte, der Entwicklungsstufe entsprechende innere Sicherheit ableiten, die das eigene Handeln leiten kann. Aber auf jeder dieser Stufen – so die Folgerung – können Vertrauen und innere Sicherheit durch Krisen erschüttert werden und wieder verloren gehen. Immer wieder wird es dann darum gehen, neues Vertrauen und eine neue innere Sicherheit zu entwickeln, die allerdings immer nur für eine gewisse Zeit stabil sind.¹²⁹

*Vertrauen und innere Sicherheit in einer säkularisierten Zeit*¹³⁰

Es kann vermutet werden, dass die Abwendung der Kultur von ihrer früheren Einbettung in die christliche Religion auch Folgen für die Entwicklung von Vertrauen hat. Wenn das religiöse Vertrauen schwindet, müsste eigentlich das psychologische Vertrauen diese Funktion zusätzlich übernehmen und diesen Verlust ausgleichen. Teilweise geschieht dies sicher so. Wenn aber zugleich die Zeiten insgesamt unsicherer werden, wenn also auch psychologische wie weltliche Selbstverständlichkeiten ihre Zuverlässigkeit verlieren (z.B. fester Arbeitsplatz, stabile Beziehungen, klare Rollen und Identitäten, voraussehbare Zukunft), dann bleibt nur noch wenig übrig, das tragende Funktion hat. Der einzige Ausweg scheint dann Verzweiflung (mit einhergehendem Konsum!) zu sein – oder die Entwicklung von Prozessvertrauen. Vor allem Menschen mit einem spirituellem Prozessvertrauen haben gelernt, Unsicherheiten auszuhalten, auf nichts mehr zu vertrauen außer auf Gott selbst, der die Ursache und das Ziel von allem ist, also auch von dieser Unsicherheit. Solche Menschen beziehen ihre Sicherheit anscheinend daraus, dass sie weder nach äußeren noch

128 Außer in der Literatur zum Themenbereich »Spiritualität und Management« (siehe hierzu die Kapitel 3 und 9).

129 Dieser Aspekt hat eine hohe Bedeutung für die spirituelle Entwicklung von Führungskräften (siehe hierzu Kapitel 9.5)

130 Es handelt sich hier um Schlussfolgerungen, die sowohl auf der Literatursichtung als auch auf den Erfahrungen aus den Begleitungsgesprächen basieren. Zur Vertrauensbildung in dieser *säkularisierten Zeit* gibt es in der Literatur allerdings keine Ausführungen, außer dem wiederholten normativen Hinweis, wie wichtig es doch ist, Vertrauen zu haben!

nach inneren Sicherheiten streben und sich auch nicht länger an Schein-Sicherheiten festhalten. Aus dieser Sicht könnte man sagen: Wir haben so viel Gott in unserem Leben, wie wir in der Lage sind, Unsicherheit auszuhalten!¹³¹

8.6 Das Zusammenspiel von Spiritualität und Religion

8.6.1 Spiritualität – mit oder ohne Bindung?

Die Frage nach einer eventuellen Bindung und ihrer Bedeutung für die spirituelle Entwicklung war keine Untersuchungsfrage und deshalb eigentlich nicht Thema dieser Untersuchung. Und doch wurde bei der Beschäftigung mit der Literatur zur *Leadership*-Spiritualität (Kapitel 3), sowie mit spiritueller Entwicklung im christlichen und vor allem im alternativen Kontext (Kapitel 5 und 6) deutlich, dass in dieser säkularisierten Zeit die Frage nach der religiösen bzw. spirituellen Bindung gestellt werden muss. Auch wenn sie nicht in allen Beiträgen thematisiert wurde, so war sie doch im Hintergrund dieser Untersuchung manchmal sogar dominant anwesend. Sie stellt sich vor allem auch im Zusammenhang mit der Frage nach dem Verhältnis von Religion und Spiritualität (siehe Kapitel 8.6.2). Nachfolgend soll versucht werden, die Frage nach der Bindung (für diese Untersuchung) abschließend zu reflektieren; wir werden sie im Zusammenhang mit der spirituellen Entwicklung von Führungskräften nicht noch einmal aufgreifen.

In der Literatur sowohl zur christlichen wie zur alternativen Spiritualität wurde insgesamt deutlich, dass es in Bezug auf spirituelle Entwicklung immer auch um Bindung geht. Andererseits wird bei der Beschäftigung mit der psychologischen Literatur deutlich, dass die Bindung an eine religiöse Tradition (in Kindheit und Jugend) prägende Einflüsse hat, die sowohl positiv als auch negativ erfahren werden können. Auch in den Begleitungsgesprächen wird deutlich, wie wichtig diese Prägung ist und wie unterschiedlich sie erfahren wird.¹³² Hinzu kommt, dass in der postmodernen, säkularisierten Zeit eine solche Bindung nicht unbedingt in ihrem Wert erfahren wird, sondern relativiert wird und deshalb immer auch Fragen zur Verbindlichkeit von Menschen aufruft. Dies ist der Grund, sich bei diesen Schlussfolgerungen noch einmal zusammenfassend, aber auch verstehen-wollend mit dieser Frage zu beschäftigen.

Es scheint, dass Bindung sowohl in psychologischer wie auch in spiritueller Hinsicht gut ist für den Reifungsprozess von Menschen.¹³³ Vor allem die spirituelle Praxis und die Integration

131 Dies ist jedoch keine Frage der theoretischen Erörterung, sondern des tatsächlichen Erfahrens. Betroffene können deshalb in Fragen von Sicherheit, Angst und Vertrauen, also bei der Entwicklung des spirituellen Prozessvertrauens, nur von Begleitern unterstützt werden, die solche Vertrauenskrisen für sich bereits bearbeitet haben.

132 In der Begleitungspraxis wird deutlich, dass Menschen in Bezug auf ihre Entwicklung zwei verschiedene Weisen sehen lassen, wie sie mit dieser Prägung umgehen: Manche setzen sich mit ihrer religiösen Prägung kritisch auseinander, sie erfahren diese als eine Art »Käfig«, von dem sie sich »wegentwickeln« möchten, während andere Menschen ihre Prägung benutzen, um sich genau hiervon ausgehend weiterzuentwickeln.

133 Dass Bindung gut für die psychologische Entwicklung ist, daran lässt die psychologische Literatur zur Entwicklung keinen Zweifel. Im spirituellen Sinne könnte »Bindung« sowohl die Bindung an eine spirituelle Tradition oder

von Spiritualität ins eigene Leben geschehen anscheinend meistens im Rahmen einer Bindung, also in einem bestimmten Kontext, der diese Phase der Entwicklung begleitet und fördert. Die Bindung an eine religiöse Tradition oder an eine spirituelle Schule scheint also für die spirituelle Entwicklung förderlich und deshalb von hohem Wert zu sein. Vor allem die Literatur zur christlichen Spiritualität geht sehr selbstverständlich von der großen Bedeutung einer solchen Bindung aus. Wenn mit dieser Bindung zugleich jedoch eine hohe Identifizierung einhergeht und hierdurch eventuell auch Sicherheitsbedürfnisse¹³⁴ abdeckt werden, dann lässt diese Bindung bzw. Identität kaum eine andere Sichtweise oder andere Informationen zu spirituellen Sachverhalten zu. Auch Spiritualität kann so zu einem »Besitz« werden, der dann eine weitere Entwicklung erschwert.

Zugleich existiert in der heutigen Zeit dieses Phänomen der »Unverbindlichkeit«: Viele Menschen sind entweder nicht an Religion oder Spiritualität interessiert oder wollen ihren spirituellen Weg ohne jegliche Bindung an eine traditionelle oder alternative Lehre oder Schule gehen.¹³⁵ Dieses Phänomen kann möglicherweise als Ausdruck einer nachlassenden Bindungsfähigkeit oder –bereitschaft verstanden werden.¹³⁶ Sich nicht zu binden und damit auch keine Verbindlichkeit zu entwickeln, kann allerdings auch als ein Versuch des Egos verstanden werden, die spirituelle Entwicklung selbst und aus eigener Kraft schaffen und bewerkstelligen zu wollen. Wohl deshalb sind es gerade die neueren christlichen Publikationen, die sich kritisch mit der oft unverbindlichen alternativen Spiritualität und deren Verhältnis zu Bindung auseinandersetzen.¹³⁷ In der Literatur der alternativen Bewegungen selbst, mehr aber noch in der Praxis¹³⁸, wird jedoch deutlich, dass auch sie an einer Bindung der spirituellen Sucher interessiert sind, dass aber – wie es scheint – in dieser säkularisierten Zeit alle Bewegungen unter dem Phänomen der Unverbindlichkeit zu leiden haben.¹³⁹ Der Ruf nach Bindung entsteht also anscheinend gerade auf Grund der postmodernen Mentalität von Menschen, die sich nicht festlegen wollen, möglicherweise aber auch, weil die Konkurrenz auf dem »freien Markt« der Spiritualität zu groß geworden ist.

Abweichend von Beiträgen der Literatur zur *Leadership*-Spiritualität, die sich nicht auf eine bestimmte religiöse Tradition beziehen und ebenfalls abweichend auch von der Spiritualität der

Bewegung bedeuten als auch die Bindung im Sinne von *Commitment* gegenüber Wahrheit oder Gott. In Kapitel 9 werden wir Schlussfolgerungen zur spirituellen Entwicklung von Führungskräften ziehen und dabei auch wieder den vier Klienten begegnen, die sich zwar nicht religiös binden, aber doch eine hohe Verbindlichkeit gegenüber Werten und Wahrheit sehen lassen.

134 Zu Sicherheitsbedürfnissen im Zusammenhang mit Religion siehe auch Brück 1993.

135 Von Küstenmacher wird auch eine Pendelbewegung zwischen der Ich- und der Wir-Orientierung wahrgenommen. Das aber würde bedeuten, dass immer wieder ein Wechsel stattfindet, bei dem mit der Ich-Orientierung die Bindung gelöst und mit der Wir-Orientierung wieder gefestigt wird oder neu eingegangen wird (vergleiche hierzu: Küstenmacher 2010).

136 Dieses Phänomen ist auch im sozialen und familiären Kontext zu beobachten.

137 Dies mit Recht, denn in der Literatur der so genannten *soften* Spiritualität wird – passend zur säkularisierten Zeit – betont, dass jeder Leser seinen eigenen Weg finden und gehen kann (was in gewisser Hinsicht ja auch richtig ist!) Dieses Versprechen wird oft noch ergänzt durch die Suggestion, dass das Lesen eines bestimmten Buches ausreicht, um das hohe Ziel zu erreichen! Die Verantwortung für solche »verkaufsfördernde« Formulierungen liegt wahrscheinlich jedoch eher bei den Verlagen als bei den spirituellen Autoren.

138 Diese Beobachtung resultiert aus eigener Erfahrung und aus der Begleitung von Führungskräften.

139 Ebenso wie die christlichen Kirchen oder wie viele buddhistische Zentren beklagt selbst die Bewegung des Humanismus die Tatsache, dass Menschen sich nicht mehr einlassen! Zu diesem Aspekt wurden mehrere Gespräche mit Humanisten, aber auch mit spirituellen Zentren der alternativen Bewegungen geführt. Sie alle klagen darüber, dass Menschen den Weg nicht wirklich gehen wollen, und zeichnen auf diese Weise ein übereinstimmendes Bild in Bezug auf die Unverbindlichkeit der heutigen Zeit.

vier beteiligten Klienten, die eine eher freie Spiritualität sehen lassen, kann aus der Beschäftigung mit der Literatur zur spirituellen Entwicklung die Schlussfolgerung gezogen werden, dass gerade für diese säkulare Zeit die Bindung an eine Religion oder spirituelle Schule eine hohe Bedeutung hat. Eine solche Bindung gibt die notwendige Orientierung, ermöglicht Austausch über eigene Sichtweisen und Erfahrungen und gibt vor allem auch Unterstützung in Krisenzeiten.

8.6.2 Zum Verhältnis von Spiritualität und Religion

Das Verhältnis von Religion und Spiritualität war ebenfalls nicht direkter Gegenstand dieser Untersuchung zur spirituellen Entwicklung, aber es scheint nicht möglich zu sein, sich mit spiritueller Entwicklung zu beschäftigen, ohne diesem Verhältnis und damit auch einer gewissen Spannung zwischen Religion und Spiritualität zu begegnen. Die Literatur zur *Leadership*-Spiritualität (Kapitel 3) lässt sehen, dass viele (aber nicht alle) Führungskräfte diese beiden Aspekte unterscheiden, die vier beteiligten Klienten teilen durchweg diese Sichtweise. Dies geht aus ihren Lebensgeschichten hervor (siehe Kapitel A.3), aber auch aus den Begleitungsgesprächen insgesamt und aus den Gesprächsauszügen (siehe die Kapitel 9 und A.4).

Ebenso wenig kann man anscheinend der Frage nach dem Gottesbild bzw. den Gottesbildern ausweichen. Das Gottesbild hat in der Literatur eine überraschend große Bedeutung und sei es auf eine indirekte Weise, als Hintergrund des jeweiligen Autors. Auch hier wurde eine gewisse Spannung sichtbar, die Spannung zwischen einerseits dem christlich-theistischen, personalen Gott und andererseits einem nicht-theistischen, nicht-personalen Gott, für den dann oft andere, aber ebenso legitime Bezeichnungen verwendet wurden.¹⁴⁰ Nachfolgend soll die Frage nach dem Verhältnis von Religion und Spiritualität (für diese Untersuchung) abschließend reflektiert werden. Im Zusammenhang mit der spirituellen Entwicklung von Führungskräften (Kapitel 9) werden wir auf diese Frage nicht mehr ausdrücklich eingehen.

Die Literaturstudie zur Spiritualität und zur spirituellen Entwicklung ließ deutlich sehen, dass Spiritualität und Religion bzw. religiöser Glaube zwar oft zusammengehen, dass sie aber doch verschiedene Teilaspekte eines Ganzen sind. In der Literatur zur alternativen Spiritualität wurde dagegen deutlich, dass heute für viele Menschen der westlichen Kultur der Begriff »Religion« für den institutionellen Aspekt (Kirche) und für die traditionelle Lehre (Dogmen) steht, während Spiritualität eher als eine persönliche Beschäftigung mit mehr oder weniger religiösen Inhalten oder einer spirituellen Praxis verstanden wird.¹⁴¹ Da viele Menschen in der heutigen säkularisierten

140 Diese Spannung spiegelt sich allerdings nicht in den Gesprächen mit den vier Klienten wider. Neben einer ursprünglichen Prägung durch die traditionelle Religion (Christentum und Islam) sind alle vier mehr oder weniger auch durch die alternative Spiritualität geprägt. In den Informationen zu den Klienten (Kapitel A.3) und auch in den Gesprächsauszügen wird aber deutlich, dass sie von einem offenen, nicht-personalen Gottesbild ausgehen. Fragen zu ihrem Gottesbild werden jedoch nicht besprochen; sie haben anscheinend keine Fragen dazu (siehe hierzu die Kapitel 9 und A.4).

141 Wenn wir in diesem Kapitel über die Frage nachdenken, ob Spiritualität mit oder ohne Religion möglich ist, dann müsste diese Frage in Bezug auf die alternativen Bewegungen in Bezug auf bestimmte Aspekte eigentlich erweitert werden: Wer oder was gibt in den alternativen Bewegungen das Gottes- und Menschenbild vor? Woraus und wie werden

Zeit nicht religiös oder konfessionell gebunden sind, lohnt es sich, in diesen Schlussfolgerungen auf das Verhältnis von Spiritualität und Religion noch einmal kurz einzugehen.¹⁴²

Vor allem in der christlich-spirituellen Literatur werden das Verhältnis und auch die Spannung zwischen Religion und Spiritualität thematisiert, ohne jedoch diese beiden Phänomene echt voneinander zu trennen. Spiritualität und Religion erscheinen in allen Ausführungen zu dieser Frage als zwei Aspekte, die aber in ihrer Orientierung auf Transzendenz zusammenkommen. Wie es scheint, ist diese automatische Zusammengehörigkeit heute jedoch nicht mehr selbstverständlich. Vor allem in alternativen Bewegungen wird oft eine scharfe Grenze zwischen Religion (als traditioneller Lehre, als Konzept) und Spiritualität (als persönliche Beziehung zu Gott und als Entwicklungsbewegung) gezogen.¹⁴³

Aus dieser Sicht könnte man sagen, Religion bezieht sich auf einen Glauben und damit auf eine Lehre; Spiritualität bezieht sich auf die Beziehung zu Gott, innerhalb welcher Lehre auch immer. Spiritualität ist dann nicht identisch mit Religion – und doch gehören beide zusammen und ergänzen sich. Religiöser Glaube ohne Gottesbeziehung ist nur schwer vorstellbar, denn *echter* Glaube enthält immer auch den relationalen Aspekt. Selbst die alternative Spiritualität entwickelt sich meist innerhalb eines mehr oder weniger gläubigen Bezugsrahmens, der als Referenz dient und aus dem Sichtweisen abgeleitet bzw. dem eigene Erfahrungen zugeordnet werden können.¹⁴⁴ Glaube, an welche Inhalte auch immer, bietet auf diese Weise den Kontext, innerhalb dessen das spirituelle »Gottes-Projekt« verwirklicht werden kann. Religiöser Glaube ist somit nicht überflüssig, sondern kann der spirituellen Entwicklung Nahrung und den nötigen Rahmen bieten.¹⁴⁵ Wenn man den Fokus auf das Zusammenwirken beider Aspekte legt, sieht man, dass Religion erst dann ihren Sinn erfüllt, wenn sie mit Spiritualität – also mit der Gottesbeziehung – einhergeht,

die eigenen Vorstellungen (die für »wahr« gehalten werden) abgeleitet? Die Mechanismen sind höchstwahrscheinlich die gleichen, wie sie auch bei traditionellen Religionen zu finden sind: eine erleuchtete Stifterfigur, erste hingegebene Schüler, die jede Aussage bewahren und an die nächste Generation Schüler weitergeben; später das Bedürfnis nach Interpretation der Aussagen, aber auch nach Abgrenzung gegenüber anderen Lehren usw. Auch neue Bewegungen folgen in dieser Hinsicht anscheinend einem alten Muster.

142 Auf das Verhältnis zwischen Spiritualität und Religion wurde unter dem Gesichtspunkt der Spannung zwischen Sicherheit und Lebendigkeit bereits in Kapitel 5.6 eingegangen. Ausführliche Reflexionen zum Verhältnis und zur Spannung zwischen Religion und Spiritualität sind bei Schneiders 2000 zu finden.

143 Wie das Verhältnis nun wirklich ist, bleibt auch deshalb unklar, weil die Begriffe »Spiritualität«, »Glauben«, »Religiosität« und »Religion« in der Literatur oft synonym benutzt werden. Wenn in den Veröffentlichungen zu »Spiritualität und Management« oder zu *Spirituality at Work* die Unterschiede zwischen diesen Begriffen jedoch keine Beachtung finden (was oft der Fall ist), dann kann dies zu Schwierigkeiten führen (siehe hierzu auch Neal 2005, S. 268–269).

144 Was in Bezug auf die Einbettung einer Religion in eine bestimmte Kultur gesagt werden kann, könnte ebenso in Bezug auf die Einbettung von Spiritualität in eine bestimmte Religion gesagt werden. Aus dieser Sicht kann auch der Atheismus als ein Referenzrahmen betrachtet werden, der sich allerdings ausschließlich auf die physikalische Wirklichkeit bezieht. Die Erfahrungen aus der Begleitungspraxis zeigen zudem, dass auch bei Menschen, die sich nicht einer bestimmten Religion zugehörig fühlen oder sogar erklärte Atheisten sind, die transzendente Dimension in ihr Leben einbrechen und (als Bekehrungserfahrung) zu einer fundamentalen Wende führen kann, die um Konsequenzen fragt.

145 Wenn religiöser Glaube jedoch nur als eine Art »Besitz« verstanden wird, wird er wahrscheinlich nicht ausreichen, um eine spirituelle Entwicklung in Gang zu setzen. Es bedarf beim religiösen Glauben anscheinend vor allem auch des relationalen Aspekts – und damit der Spiritualität. Wenn wir uns der Sichtweise von Fowler anschließen, der im Zusammenhang mit Religionen von »Masterstories« spricht (vergleiche: Fowler 1991, S. 110), dann könnte selbst der Atheismus als ein sinngebendes Konzept und damit als Glaubenssystem bzw. als Referenzrahmen betrachtet werden, dessen Ausrichtung sich allerdings auf die *physikalische* Wirklichkeit bezieht.

und dass Spiritualität ihrerseits eine Einbettung benötigt, in der sie sich formen und entwickeln kann. Religion und Spiritualität sind aus dieser Sicht zwar verschiedene Aspekte, aber sie gehören zusammen bzw. werden im Laufe des Prozesses integriert. Andererseits lässt die Literatur sehen, dass es auch atheistische Spiritualität gibt, die ebenfalls zur Entwicklung und Erreichung einer hohen Reife führen kann.¹⁴⁶

Aber wie es scheint, kann die spirituelle Entwicklung in ihrer Dynamik anscheinend irgendwann auch die konkrete religiöse Lehre *übersteigen* (nicht: verlassen oder hinter sich lassen!). Übersteigen wäre eine fortschreitende Entwicklung in vertikaler Richtung, nach oben auf das transzendente Ziel zu. Denn Gott ist nicht identisch mit einer bestimmten religiösen Tradition, die ihrerseits jedoch der spirituellen Entwicklung Unterstützung und Orientierung bieten kann. Religiöse Traditionen sind menschliche Schöpfungen, „hervorgerufen durch Gott und in diesem Sinne auch Gottes Schöpfung. ... Gott selbst ist nicht identisch mit diesen Traditionen“¹⁴⁷. Aus dieser Sicht wird die Entwicklungsspirale zu einer „Spirale des Mitgefühls, die sich von Ich zu Wir zu Wir alle ausweitet und von dort aus offen ist für eine wahrhaft integrale Zusammenschau“¹⁴⁸.

8.7 Zusammenfassung

Bevor im nächsten Kapitel (Kapitel 9) Schlussfolgerungen in Bezug auf die spirituelle Entwicklung von Führungskräften gezogen werden, ging es in diesem Kapitel hier zunächst um Schlussfolgerungen zur spirituellen Entwicklung allgemein. Aus einer ganzheitlichen Sicht heraus wurde deutlich, dass psychologische und spirituelle Entwicklung eng miteinander verbunden und beide wichtige Teile der gesamten Entwicklungsbewegung des Menschen sind. Nachfolgend werden noch einmal die wichtigsten Schlussfolgerungen in Bezug auf die spirituelle Entwicklung zusammengefasst:

Das Zusammenspiel der psychologischen und der spirituellen Dimension

Die psychologische und die spirituelle Entwicklung können beide als Teil eines Ganzen betrachtet werden, wobei der Zusammenhang, besser noch das Zusammen-spiel zwischen beiden Entwicklungsbewegungen noch nicht wirklich deutlich ist. Beide Bewegungen kennen eine gewisse Gleichzeitigkeit und Durchdringung, aber auch ein Nacheinander. Ein Nacheinander würde bedeuten, dass wirkliche spirituelle Entwicklung erst stattfinden kann, wenn die psychologische Entwicklung mehr oder weniger abgeschlossen ist.¹⁴⁹ Hypothetisch kann in Bezug auf die Ich-Entwicklung angenommen werden, dass sie in der psychologischen Dimension insgesamt von Gott weg und zur Welt führt, während die spirituelle Entwicklung eine Bewegung zurück zu Gott

146 Vergleiche hierzu Apostel 1998

147 Maas 2009b, S. 1; unter Bezugnahme auf Meister Eckhart.

148 Wilber 2001, S. 35

149 Noch bleibt es eine offene Frage, ob es für die spirituelle Entwicklung nötig ist, dass vorab die Ich-Entwicklung im psychologischen Sinne vervollständigt wird.

ist.¹⁵⁰ Wenn Entwicklung insgesamt zu einem *ganzen* (heilen!) Menschen führen soll, dann bedarf es einer Integration der psychologischen wie der spirituellen Dimension. Aber auch wenn aus dieser ganzheitlichen Sicht gefolgert werden kann, dass die Bewegungen der psychologischen und der spirituellen Entwicklung als zusammengehörend betrachtet werden können, so sollte dabei nicht übersehen werden, dass sie in Bezug auf manche Aspekte gleichlaufend und in Bezug auf andere Aspekte eher gegenläufig sind oder erscheinen.¹⁵¹ Selbst-tun und die Auswirkungen göttlicher Gnade scheinen also kein direkter Widerspruch zu sein, sondern sind möglicherweise verschiedene Phasen ein und desselben Weges; ein Weg, der pure Gnade ist, den wir aber doch selbst gehen müssen.¹⁵²

Spirituelle Entwicklung

Entwicklung allgemein ist ein Geschehen, dass immer in bestimmten Spannungsfeldern stattfindet und in seinem Verlauf bestimmten Einflussfaktoren oder Wirkkräften unterliegt. In Bezug auf die spirituelle Entwicklung geht es dabei vor allem um das Spannungsfeld zwischen Gott und Mensch. In Bezug auf Gründe oder Ursachen der spirituellen Entwicklung kann gesagt werden, dass sie keine Ursache im Sinne von Kausalität kennt.¹⁵³ Allerdings wurde in dieser Literaturstudie bisher nicht wirklich deutlich, wie oder wodurch die spirituelle Entwicklung initiiert wird. Ihre Auslösung scheint in der transzendenten Dimension, in der Gott-Mensch-Beziehung zu liegen und ist damit *theonom* – unter Gottes Gesetz stehend. Auch auf den weiteren Verlauf, auf die Dynamik der Entwicklung hat der Mensch scheinbar keinen oder kaum willentlichen Einfluss. Es ist eher die treibende Kraft des Verlangens, die für die Dynamik der spirituellen Entwicklung sorgt und diese zu ihrem Ziel, zur Vereinigung mit Gott führt.

Im Fokus dieser Schlussfolgerungen standen zunächst die Kennzeichen und (in Anlehnung vor allem an die christliche Spiritualität) auch die verschiedenen Phasen der spirituellen Entwicklung. Neu in diesem Zusammenhang war die Darstellung der Ich-Entwicklung, die anscheinend in der psychologischen Entwicklung erst zu einem Aufbau und später in der spirituellen Entwicklung zu einem Abbau des Ichs führt.¹⁵⁴ Denn Spiritualität dient letzten Endes der Überwindung des

150 Anscheinend kann bei der spirituellen Entwicklung vernachlässigt werden, ob Gott innen oder außen gesucht wird. Auch wenn Gott innen gesucht und gefunden wird, geht es doch im vertikalen Sinne um eine Höherentwicklung. – Die spirituellen Traditionen sprechen allerdings auch davon, dass es nach vollendeter spiritueller Entwicklung wieder zurück in Richtung Welt geht; dann wird Gott zur Erde gebracht. Ein sehr bekanntes Beispiel für diesen »Rückweg zur Welt« ist das buddhistische *Samatha*-Bild, eine symbolische Darstellung des Reinigungsprozesses des menschlichen Geistes, der zur Ruhe findet und nach der Vereinigung mit Gott zurück zur Welt gesendet wird.

151 Auch wenn es in den bisherigen Ausführungen hauptsächlich um den schwierigen Abbau ging, so geht es doch letztendlich um eine Integration dieser beiden, in vielen Aspekten gegenläufigen Prozesse.

152 Eine entscheidende Frage in diesem Zusammenhang ist, ob es sich bei Wille und Hingabe um zwei grundsätzlich verschiedene Phasen desselben Prozesses handelt oder ob mit diesen Begriffen nur zwei verschiedene Aspekte des ansonsten gleichen energetischen Geschehens betont und ausgedrückt werden.

153 Wissenschaft, vor allem die empirisch-orientierte Wissenschaft, versucht aus Erkenntnissen zu Zusammenhängen oder Ursachen immer auch Vorhersagen zu machen. Dieses durchaus legitime Bedürfnis kann im spirituellen Bereich wohl nicht befriedigt werden. Die einzige Ursache (besser: Grund), die für die spirituelle Entwicklung und für ihren Verlauf zuständig ist, liegt anscheinend in der Beziehung zwischen der Seele und Gott, wobei sich beide unserer Macht entziehen. Aus wissenschaftlicher Sicht eine völlig unbefriedigende Antwort!

154 Noch sind diese Phasen der Ich-Entwicklung eine Hypothese. Es wird die Aufgabe einer bereits geplanten folgenden Publikation sein, diese Sachverhalte näher zu beleuchten.

Ichs. Möglicherweise aus diesem Grund ist der Prozess der psychologischen wie der spirituellen Entwicklung immer wieder mit Unsicherheiten verbunden, die oft genug auch Angst machen und deshalb Mut erfordern. Wenn das Vertrauen fehlt oder nicht ausreicht, scheint Mut nötig zu sein, um die eigenen (Angst-)Grenzen überschreiten zu können. Diese spezifische Angst könnte auch als »Wachstumsangst« bezeichnet werden, die sich nach einem erfolgten Wachstumsschritt wieder auflöst – bis zum nächsten Mal. Die spirituelle Entwicklung geht zudem mit Krisen einher. Es sind anscheinend gerade die Niederlagen, die Schicksalsschläge, Kränkungen und sonstige persönliche Katastrophen, die uns Gott näherbringen können. Für den Prozess der spirituellen Entwicklung sind Krisen deshalb durchaus hilfreich und fördernd. Wichtig ist, dass Spiritualität verbindlich ist, dass es zu einer Bindung kommt, zu einer Verpflichtung und Festlegung (*Commitment*), aus der sich dann Engagement und Einsatz ergeben.¹⁵⁵

Spiritualität kann jedoch auch dem Eigennutz dienen. Dann werden Religion und Spiritualität funktionalisiert, d.h. zu einem Mittel, um Wohlstand, Sicherheit und Erfolg zu erreichen. Die psychologisierte Spiritualität könnte in diesem Zusammenhang als ein Herabziehen der Spiritualität in die psychologische Dimension hinein verstanden werden, denn sie dient zunächst noch dem Aufbau des Ichs und nicht seiner Überwindung. Das eigentliche Ziel von Spiritualität liegt jedoch bei Gott. Unterwegs kann Spiritualität zwar zu Glück und Wohlergehen führen, aber sie kann ebenso gut auch den Verlust von allem bedeuten. Wir haben es nicht in der Hand – weil wir Gott nicht in der Hand haben.

Die Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit

Vertrauen ist in der heutigen, säkularisierten Zeit oft ein psychologisches Vertrauen, in die eigenen Fähigkeiten, in das soziale Netzwerk, vor allem aber in die »Machbarkeit« des Lebens: Wir haben alles im Griff! Religiöses oder gläubiges Vertrauen bezieht sich dagegen auf die Güte und die Liebe Gottes, der uns in seiner Barmherzigkeit hilft und verzeiht. Vertrauen kann sich aber auch im alternativen Sinne auf kosmische Gesetze beziehen, die für Gleichgewicht und Ordnung in der Schöpfung sorgen. Im Laufe des spirituellen Entwicklungsprozesses verändert sich das normale psychologische oder auch gläubige Vertrauen oft in eine Art Prozessvertrauen, das sich (psychologisch) auf den guten Verlauf eines Entwicklungsprozesses oder (spirituell) auf Gott bezieht, der zugleich Ursache und Ziel dieses Prozesses mit allen seinen Schwierigkeiten ist. In Phasen von Verunsicherung wird es immer eine entscheidende Frage sein, wie sich Gott und Vertrauen zueinander verhalten. Je nach Entwicklungsstand wird es in dieser Hinsicht zu vollkommen anderen Antworten kommen und zu jeweils anderen Formen von innerer Sicherheit. Aus dieser Sicht kann die gegenwärtige Zeit mit ihrer ökonomischen Krise und dem Verlust selbstverständlicher Sicherheiten als eine große spirituelle Herausforderung betrachtet werden, um Prozessvertrauen und innere Sicherheit zu entwickeln.

155 Aus dieser Sicht kann auch gefolgert werden, dass selbst der Humanismus eine spirituelle Entwicklung ermöglicht, die dann zu einer ganz eigenen Art von atheistischer Spiritualität führt (siehe hierzu als Beispiel: Apostel 1998).

8. Reflexionen zur spirituellen Entwicklung (allgemein)

Die Erkenntnisse aus diesen Reflexionen zur spirituellen Entwicklung im Allgemeinen werden wir nun im nächsten Kapitel (Kapitel 9) auf die besondere Situation von Führungskräften übertragen. Bei dieser nachfolgenden Reflexion zur spirituellen Entwicklung von Führungskräften werden wir auch zurückgreifen auf die Erkenntnisse zur *Leadership-Spiritualität* (Kapitel 3). Die dabei gewonnenen Einsichten werden dann beispielhaft mit Aussagen der vier Klienten aus den Begleitungsgesprächen unterbaut. Weil die Literatur zur Spiritualität allgemein und auch zur *Leadership-Spiritualität* insgesamt viele unterstützende Hinweise für die spirituelle Entwicklung gibt, werden wir einige dieser Hinweise in Kapitel 10 aufgreifen und zusätzlich noch durch Aspekte ergänzen, die sich in der Begleitung von Führungskräften besonders bewährt haben. Danach werden wir diese Reflexionen zur individuellen spirituellen Entwicklung von Führungskräften wieder in den großen Rahmen der Untersuchung zurückführen und schauen, welche Bedeutung diese Erkenntnisse insgesamt auch für die betriebliche Praxis haben (Kapitel 11). In einem letzten Kapitel wird es dann um die Zusammenfassung dieser Untersuchung und der gewonnenen Erkenntnisse gehen (Kapitel 12).

9. Reflexionen zur spirituellen Entwicklung von Führungskräften

9.1 Einleitung

Im Zusammenhang mit »Spiritualität und Management« wurden (in Kapitel 3, als Rahmen der Untersuchung) ausführlich die Komplexität der Probleme in Organisationen und Unternehmen sowie Aspekte des in der heutigen Zeit so aktuellen Change-Management besprochen. Insgesamt wurde deutlich, dass es um einen »Kulturwandel« geht, der neue und vor allem höhere Anforderungen an die Kompetenz von Führungskräften stellt. In diesem Zusammenhang werden die Stimmen lauter, die eine Einbeziehung auch spiritueller Aspekte für notwendig erachten, wobei zugleich der so genannte »Zeitgeist« eine wichtige Rolle spielt: Sinnsuche, Selbstreflexion und Erfahrungsorientierung sind Aspekte, die sowohl die psychologische als auch die spirituelle Dimension betreffen. Die Literatur zur *Leadership*-Spiritualität weist aber auch darauf hin, dass viele Führungskräfte einerseits in einer gewissen Spannung zur traditionellen Religion und zu traditionellen Formen von Spiritualität stehen, sich aber andererseits auch von der alternativen Spiritualität distanzieren. Sie entwickeln dabei anscheinend – in einer Art Synthese – eine freie Spiritualität, also eine ganz eigene, dritte Position zwischen der religiösen-spirituellen Tradition und der alternativen Spiritualität. Für solche Führungskräfte ist jedoch kennzeichnend, dass ihre Spiritualität auf einem offenen, nicht-theistischen Gottesverständnis beruht.¹

Auffällig war dabei, dass es erstaunliche Berührungspunkte zwischen dem prozesshaften Charakter des Change-Management und der prozesshaften spirituellen Entwicklung gibt: Spirituelle Entwicklung ist ein »Abenteuer«², bei dem immer offen ist, was und wie etwas geschehen wird. Diese Vergleichbarkeit zwischen spiritueller Entwicklung und den Prozessen des Change-Managements hinsichtlich ihrer Unberechenbarkeit hat sich im Laufe der gesamten Untersuchung immer mehr bestätigt. Andererseits richten sich trotz des Prozesscharakters von Spiritualität die Ausführungen zum Themenbereich »Spiritualität und Management« gern auf den Nutzen und die Machbarkeit von Spiritualität, was als eine Funktionalisierung von Spiritualität angesehen werden kann.³ In der Literatur zum Themenbereich »Spiritualität und Management« geht es zwar insgesamt um die Bedeutung von Spiritualität für Führungskräfte, weniger aber um deren spirituelle Entwicklung. Basierend auf einer ausführlichen Literaturstudie (Kapitel 4-7) wurde zunächst die spirituelle Entwicklung im Allgemeinen reflektiert (Kapitel 8). Diese allgemeinen Schlussfolgerungen sollen nun in diesem Kapitel auf die besondere Situation von Führungskräf-

-
- 1 Siehe hierzu auch das Kapitel 3.5 und insbesondere die Veröffentlichung von Mitroff 1999. Mitroff weist darauf hin, dass Führungskräfte zwar an Spiritualität interessiert sind, weniger aber an institutionalisierter Religion. Andere Studien sprechen sich dagegen eher gegen die Trennung von Spiritualität und institutionalisierter Religion aus (wie z.B. Hicks 2003). Vielleicht aus diesem Grund haben die verschiedenen Gottes-bilder (theistisch und nicht-theistisch) und die Spannung dazwischen für diese Untersuchung eine weitaus größere Bedeutung bekommen, als für eine Beschäftigung mit spiritueller Entwicklung erwartet werden konnte.
 - 2 De Wit weist darauf hin, dass die spirituelle Entwicklung eine »Reise« ist, mit allen Risiken, die dazu gehören. Vor allem „das kontemplative Leben ist eine riskante Angelegenheit, die das Verlassen unserer vertrauten, konventionellen Wirklichkeitserfahrung bedeutet“ (Wit 2006, S. 94).
 - 3 Die Aspekte der »Funktionalisierung« und »Machbarkeit« von Spiritualität werden in Kapitel 11.4 noch einmal aufgegriffen.

ten übertragen werden.⁴ Die Erkenntnisse aus der Literatur, werden dabei durch Aussagen der Klienten beispielhaft ergänzt und unterstützt.⁵ Es wird deshalb an den entsprechenden Stellen eine Rückkopplung zu den Begleitungsgesprächen geben, wobei sich nicht immer alle vier Klienten gleichermaßen zu den verschiedenen Aspekten äußern. Bei den Aussagen der Klienten sollte beachtet werden, dass sie eine Spiritualität ohne feste religiöse Bindung sehen lassen.

Im Rückbezug auf die Literatur zu »Spiritualität und Management«, aber auch auf dem Hintergrund der eigenen Erfahrung mit der Begleitung von Führungskräften und unter Einbeziehung der vier Klienten, deren Gespräche ausgewertet wurden, wird im Folgenden zunächst die besondere Situation von Führungskräften besprochen (Kapitel 9.2). Führungskräfte befinden sich in einer herausragenden Position und sind sichtbarer als andere Menschen. Damit haben sie zugleich eine Vorbildfunktion, sind aber oft genug auch »Projektionsfläche« für die Unzufriedenheit vieler Mitarbeiter. Die Spannungsfelder, in denen die psychologische und spirituelle Entwicklung stattfindet, sind für Führungskräfte im Prinzip zwar die gleichen wie bei allen anderen Menschen, sie zeichnen sich jedoch oft durch eine größere Intensität aus: Die Spannung ist oft höher und die Situation damit anspruchsvoller. Erwähnt werden nachfolgend jedoch nur die Spannungsfelder, denen Führungskräfte auf eine besondere Weise – d.h. mehr als andere Menschen – ausgesetzt sind (Kapitel 9.3). Hinzu kommt ein ganz besonderes Spannungsfeld, dass typisch für die Führungsrolle ist: die Spannung zwischen zwar einerseits Macht zu haben, sich aber andererseits doch oft genug ohnmächtig zu fühlen.

Entwicklung ist insgesamt ein komplexes Geschehen, anscheinend hängt jeder einzelne Aspekt mit allen anderen Aspekten zusammen.⁶ Diese Komplexität muss hier berücksichtigt werden, weil sie kennzeichnend auch für die Entwicklung der Spiritualität, des Vertrauens und der inneren Sicherheit ist. Zur Komplexität der spirituellen Entwicklung trägt auch bei, dass sie nicht stetig ansteigend ist, sondern dass sie – prozesshaft – oft mit Sprüngen nach vorn, mit Stagnation, mit Rückschritten und mit Krisen verbunden ist. Ausführlich werden wir darum auf die besondere Bedeutung eingehen, die Krisenzeiten für die spirituelle Entwicklung haben, vor allem auch in Bezug auf die Besonderheiten der Führungsrolle (Kapitel 9.4). Im Rückbezug auf

4 Zur Unterbauung der Erkenntnisse zur spirituellen Entwicklung im Allgemeinen wurde in Kapitel 8 immer wieder auch ein Rückbezug zur entsprechenden Literatur hergestellt. Diese Erkenntnisse werden nun in diesem Kapitel auf die spirituelle Entwicklung von Führungskräften übertragen; dabei wird die entsprechende Literatur jedoch nicht mehr erwähnt, wohl aber werden zur Orientierung Hinweise auf die jeweiligen Abschnitte in Kapitel 8 gegeben.

5 Zur konkreten Vorgehensweise bei der Auswertung der Begleitungsgespräche siehe Kapitel 2.6. Die Zuordnung der Gesprächsauszüge geschieht entsprechend der jeweiligen Kernaussage einer Passage, sie ist also eine Frage der Interpretation; wegen ihrer inhaltlichen Dichte hätten viele Passagen auch an anderer Stelle platziert werden können. Die Spannung zwischen Entwicklungsverlangen und Sicherheitsbedürfnissen ist so dominant anwesend, dass sie sich auch bei der Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit bemerkbar macht (siehe insgesamt Kapitel 9.5). Von den Klienten wurden dazu so viele Aussagen gemacht, dass diese noch einmal in Unterkapiteln geordnet wurden (Kapitel 9.5.3 bis 9.5.5); wobei die Ordnung dieser Aussagen und damit die Struktur der Unterkapitel sich insgesamt an einem Krisenmodell orientiert, wie es in früheren Veröffentlichungen zur Krisenbewältigung und zu den Phasen einer Krise bereits dargestellt wurde (siehe Etminan 2007 und 2009).

6 Diese Komplexität in ihre einzelnen Aspekte zu zerlegen, ist aus analytischen Gründen und um das Thema bearbeiten zu können sicher sinnvoll. Es entspricht aber nicht dem wirklichen Leben mit seinen Herausforderungen, in denen oft mehrere Aspekte und Spannungsfelder gleichzeitig anwesend sind oder auch einander durchdringen. Eine Trennung dieses komplexen Geschehens in einzelne Aspekte ist deshalb immer mehr oder weniger willkürlich und könnte genauso gut auch anders vorgenommen werden.

die Erkenntnisse der Lebenslauf-Psychologie⁷, vor allem aber auch durch die Gespräche mit den vier Klienten wird in Bezug auf die Phasen der spirituellen Entwicklung deutlich, dass die Übergänge zwischen den einzelnen Phasen insgesamt ein krisenhaftes Geschehen sind, vor allem auch der Übergang zwischen den Entwicklungsphasen des Tuns und des Geschehen-lassens (Kapitel 9.4.1).⁸ Zudem ist in den Begleitungsgesprächen zu beobachten, dass bei sehr vielen wegweisenden Entscheidungen, ob sie nun den persönlichen Lebensweg oder Entwicklungen im Unternehmen betreffen, oft eine besondere Spannung rund um Sicherheitsbedürfnisse spürbar ist. Das Freiheitsverlangen, die Lust auf Entwicklung einerseits und die (menschlich verständlichen!) Sicherheitsbedürfnisse andererseits stehen sich dabei diametral gegenüber (Kapitel 9.4.2) und sorgen so für eine Grundspannung, die sich immer wieder bemerkbar macht. Diese Grundspannung macht sich auch bemerkbar, wenn es um Fragen des Vertrauens geht (Kapitel 9.5).

Auf Grund der Untersuchungsfrage(n) liegt unser Fokus vor allem auch auf der Entwicklung von Vertrauen und von innerer Sicherheit. Außer den Hinweisen der Entwicklungspsychologie zur Entstehung des Basisvertrauens⁹, wurden in der Literatur zur spirituellen Entwicklung aus christlicher Sicht (Kapitel 5) und zur Entwicklung aus der Sicht der alternativen Spiritualität (Kapitel 6) sowie der Spirituellen Psychologie (Kapitel 7) keine Informationen zur Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Vertrauen gefunden. Auch die Bedeutung von innerer Sicherheit bzw. deren Entwicklung wurde durch das bisherige Literaturstudium nicht ersichtlich. Zugleich aber lassen Führungskräfte in Begleitungsgesprächen immer wieder sehen, wie wichtig ihnen diese innere Sicherheit ist und wie schmerzhaft es ist, wenn sie verloren geht. Wir werden sehen, dass die Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit insgesamt mehrere Stadien durchläuft. Es lassen sich bestimmte Stadien erkennen, die aber nicht in sich abgeschlossen sind, sondern eher Zustände sind, die immer wieder wechseln können. Die Unterscheidung und Benennung dieser Stadien oder Zustände ist noch hypothetisch, die Erfahrungen oder Phänomene, die die Klienten beschreiben, sind dagegen sehr konkret. In der Entwicklung von Vertrauen zeichnen sich verschiedene Zustände ab, die sich wahrscheinlich aus dem langsamen Abbau des Ichs und dem zunehmenden Einfluss des spirituellen Selbst ergeben und in denen die verschiedenen Aspekte wie Sicherheit, Vertrauen, aber auch Angst und Prozessbewusstsein untereinander in einem bestimmten Zusammenhang bzw. in einer Wechselwirkung stehen. Insgesamt wird dabei deutlich, wie unerwartet komplex die Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit ist. Diese Komplexität werden wir zunächst in einem gesonderten Kapitel besprechen (Kapitel 9.5.1) und im weiteren Verlauf versuchen, mit Hilfe einer bestimmten Struktur diese Komplexität etwas zu erhellen.¹⁰ Ausgehend vom Zustand eines stabilen Ichs (Kapitel 9.5.2) werden wir anschließend die akute

7 Siehe hierzu die Kapitel 4.3.7 und 4.4.3.

8 Zu den verschiedenen Phasen siehe auch die Ausführungen in Kapitel 8.4.3.

9 Zum Basisvertrauen (nach Erikson) siehe Kapitel 4.3.1.

10 Die Komplexität der Krisenhaftigkeit des spirituellen Entwicklungsprozesses und vor allem der Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit hat es auch als schwierig erscheinen lassen, die dazugehörenden Aspekte in einer sinnvollen Reihenfolge darzustellen. Jede Reihenfolge tut dieser Komplexität Abbruch! Es würde im Rahmen dieser Arbeit jedoch zu weit führen, hier eine Klärung zu versuchen. Hier kann nur auf diese Komplexität und auf die große Bedeutung von Folgeuntersuchungen hingewiesen werden. Es sind dringend Folgearbeiten nötig, denn es ist zu erwarten, dass die Vertrauensfrage in Zukunft noch an Bedeutung zunehmen wird.

Krise besprechen, die eintritt, wenn die vertraute Sicherheit verloren geht (Kapitel 9.5.3). Dabei sehen wir, dass Vertrauen und innere Sicherheit immer wieder verloren gehen können. Vor allem durch die Begleitungsgespräche mit den Klienten wird deutlich, dass es für ihre Krise eine Wende bedeuten kann, wenn sie diese als eine Herausforderung annehmen und sich den entsprechenden Entwicklungsaufgaben stellen (Kapitel 9.5.4)¹¹. Zudem zeigen die Klienten, dass Menschen in der Lage sind, im Laufe ihrer Entwicklung eine Art »Prozessbewusstsein« und ein »Prozessvertrauen« zu entwickeln, das ihnen hilft, besser mit den Unsicherheiten und Unwägbarkeiten ihrer Entwicklung und ihrer Krisen umgehen zu können (Kapitel 9.5.5). Führungskräfte machen jedoch auch die Erfahrung, dass jegliches Wachstum Angst auslösen kann und dass deshalb Mut erforderlich ist, wenn die Entwicklung weitergehen soll. Hier wird deutlich, dass jede Krise, aber auch jede Entscheidungsfindung ein Wachstumsprozess sein kann. Deshalb werden wir auch das Phänomen der »Wachstumsangst« und die Bedeutung von »Mut« besprechen.¹² Es scheint, dass sich wirkliches (stabiles) Vertrauen und wirkliche (stabile) innere Sicherheit erst nach wiederholtem Absolvieren dieser verschiedenen Stadien einstellen, wenn Menschen mit ihrer Entwicklung bei Gott oder in der Nähe von Gott angekommen sind (Kapitel 9.5.6). Im Prozess der spirituellen Entwicklung sind also – noch hypothetisch – verschiedene Stadien in Bezug auf die Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit erkennbar und unterscheidbar. Diese Stadien sind jedoch keine Zustände, die zu einem stabilen »Besitz« werden könnten. Die Entwicklungsbewegung ist vor- und zurücklaufend und wird deshalb immer wieder mit neuen Krisen verbunden sein. In Anlehnung an die Literatur zu den Stufen der spirituellen Entwicklung (Kapitel 5.4.3) liegt deshalb die Vermutung nahe, dass auch die Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit insgesamt ein spiralförmiger Prozess ist (Kapitel 9.6).

9.2 Zur besonderen Situation von Führungskräften

Zur besonderen Situation von Führungskräften gehört, dass sie sich in einer herausragenden Position befinden. Sie sind sichtbarer als andere Menschen und haben damit automatisch eine Vorbildfunktion¹³, dienen zugleich aber auch als »Projektionsfläche« für unzufriedene Mitarbeiter. Ein Vorbild hat Auswirkungen auf andere Menschen, positiv wie negativ. Wegen dieser Wirkung auf andere sind auch etwaige Fehler oder Fehltritte schlimmer, weshalb an die Vorbildfunktion

11 Die durchgesehene psychologische und spirituelle Literatur macht keine Angaben zu dieser Wende, die sich aus der Akzeptanz der Existenz der Krise ergibt. Ebenso wenig wird in der Literatur der anschließende Prozess mit der Entwicklung von Prozessvertrauen erwähnt. Und doch sind sowohl die Wende als auch die Entwicklung von Prozessvertrauen in den Gesprächen mit den Klienten wichtige Aspekte. Die Schlussfolgerungen, die an späterer Stelle in Bezug auf die Entwicklung von Vertrauen gezogen werden, basieren deshalb ausschließlich auf der Erfahrung aus den Begleitungsgesprächen insgesamt und aus den Gesprächen mit den vier Klienten, deren Entwicklungsprozess Gegenstand dieser Untersuchung ist.

12 In der durchgesehenen psychologischen und spirituellen Literatur wird der Begriff »Wachstumsangst« nicht erwähnt; als eine Beobachtung aus der Begleitungspraxis wird er aber in einer früheren Veröffentlichung zur Krisenbewältigung besprochen (siehe: Etminan 2009, S. 33-34 und 93ff).

13 Vergleiche: Gabel 2007, S. 471; mit der Wiedergabe eines Vortrags von Stephan Feldhausen: Führungskräfte haben Vorbildcharakter und Führungsqualifikationen sind nicht rein äußerlich erlernbar, sondern haben etwas mit »Reifung« zu tun.

besondere moralische Pflichten gebunden sind. Bei Menschen, die in der Hierarchie höher stehen, werden aus diesem Grund automatisch höhere moralische Maßstäbe angelegt. Leitungsaufgaben¹⁴ enthalten immer auch den Aspekt der Menschenführung und berühren damit direkt auch die spirituelle Dimension. Wie wir an späterer Stelle noch sehen werden, sind Führungskräfte in ihrer psychologischen und auch spirituellen Entwicklung den gleichen Spannungsfeldern wie andere Menschen ausgesetzt, doch ist diese Spannung oft größer und die Situation damit anspruchsvoller. Die Chancen für eine Entwicklung sind dadurch zwar höher, aber die Gefahr für Fehlritte ist ebenfalls groß.

Nicht nur in der Praxis, sondern auch in der Literatur wird oft ein Unterschied gemacht bezüglich der Ebene, auf der jemand Leitungsaufgaben wahrnimmt. Abhängig davon, um wie viele hierarchische Ebenen es im konkreten Fall geht, wird unterschieden zwischen den Führungskräften der unteren Ebene, den Managern auf der mittleren oder auch höheren Ebene (wobei letztere oft bereits außertarifliche Verträge haben) und der geschäftsführenden Leitung bzw. den selbständigen Eigentümern auf der höchsten Ebene. Auf welcher Ebene auch immer, zu einer Führungsposition gehört, dass sie mit Verantwortung und deshalb auch mit Macht ausgestattet ist. Verantwortung übernehmen und tragen heißt aber auch, für andere und deren Fehler geradezustehen! Grobe und fahrlässige Fehler ihrer Untergebenen können auch für Führungskräfte zur Entlassung bzw. zum Rücktritt führen. Wegen ihrer herausragenden, vorbildhaften Funktion und wegen der Verantwortung, die sie für andere Menschen haben, liegt es nahe, dass für Führungskräfte die »Pflicht«, sich zu entwickeln, größer ist als bei anderen Menschen. Wenn Führungskräfte sich diesem Anspruch jedoch nicht gewachsen fühlen, dann besteht die Gefahr einer Stagnation. Und mit der eigenen Stagnation können sie andere Menschen, die sie eigentlich fördern sollten, in deren Entwicklung blockieren. Manche Führungskräfte fühlen den Anspruch, sich entwickeln zu müssen, deshalb als eine Bedrohung. Aufstieg, auch im Sinne von Karriere, wäre aus dieser Sicht immer mit Weiterentwicklung verbunden, denn Führungskraft sein oder werden bedeutet gleichzeitig, sich weiterentwickeln zu *müssen*. Die neue Rolle muss »erobert« werden, muss mit Engagement und mit Kompetenz gefüllt werden; der neue Platz in der Hierarchie erfordert neue Verhaltensweisen und andere Reaktionen auf das Verhalten der jetzt Untergebenen. Das aber heißt lernen, nicht nur im kognitiven Sinne, sondern vor allem im sozialen, kommunikativen und auch emotionalen Bereich. Es geht um Erweiterung und Zunahme von Kenntnis und Können, von Fähigkeiten, Fertigkeiten und von Verhaltensweisen. Entscheiden, veranlassen, regeln, entwickeln, bestimmen und kontrollieren sind Aspekte, die die tägliche Routine bestimmen. Zugleich befinden sich viele, auch viele spirituelle Führungskräfte mit ihrer Entwicklung in der Phase des Tuns; die eigene Identität und das eigene Verhalten werden deshalb oft durch eine »Macher«-Mentalität beeinflusst.¹⁵

¹⁴ Zum Unterschied zwischen Managen und Leiten (*Leadership*) siehe auch Kapitel 3.1.

¹⁵ In der Literatur wird nur selten die Frage der Selbständigkeit mit ihren hohen Risiken thematisiert. Wo angestellte Mitarbeiter und Führungskräfte über selbstverständliche Sicherheiten in Falle von Krankheit oder Arbeitslosigkeit verfügen, steht der Selbständige den Unsicherheiten und Wechselfällen des Lebens selbstständig gegenüber. Der Selbständige trägt selbst die Konsequenzen für seine Entscheidungen in Bezug auf Sicherheit oder Selbstwerdung. Die Begleitungspraxis zeigt, wie hart die Prozesse und die quälenden Krisen rund um die Frage der Selbständigkeit sein können. Im Zusammenhang mit der Selbständigkeit können wichtige Entscheidungen deshalb als existentielle Herausforderungen angesehen werden, aber die dazugehörige Krise kann auch als eine Chance betrachtet werden.

Führungskräfte stehen in der Welt und sind damit (zumindest äußerlich) vollkommen anderen Bedingungen ausgesetzt als kirchliche Amtsträger oder Mönche / Nonnen.¹⁶ Der wichtigste Unterschied dürfte wohl die Frage der Sicherheit bzw. Unsicherheit betreffen. Die Lebensumstände (z.B. das Stundengebet) im Kloster sorgen zudem für eine klare Struktur, in der (hoffentlich!) ein ruhiger Geist eher möglich ist als in einem hektischen Familien- oder Berufsalltag. Menschen in der Welt müssen selbst für eine Struktur sorgen, in der sie ihre Spiritualität praktizieren können.¹⁷ Der spirituelle Weg wird im Alltag gegangen, im Kontext von Familie, Arbeit und Freizeit. Die spirituelle Entwicklung geschieht dann an und mit den Ereignissen, die sich in diesem Kontext ergeben: Familiengründung, Krankheiten, Lebenskrisen, berufliche Niederlagen, aber auch berufliche Chancen und Herausforderungen. Führungskräfte in weltlichem Kontext, auf deren Entwicklung diese Untersuchung zielt, müssen permanent Entscheidungen treffen und es sind genau diese Entscheidungen, an denen immer wieder neu Unsicherheit, Zweifel und Bedenken, eventuell Angst und Sicherheitsbedürfnisse überwunden und vertrauensvoll Schritte ins Unbekannte getan werden müssen. Es sind diese Entscheidungsmomente, in denen Spiritualität immer wieder überprüft wird, sich aber auch weiterentwickeln kann: durch die Unsicherheit der Welt hindurch zur spirituellen Sicherheit bei und in Gott.

Dies auch angesichts der Tatsache, dass viele kleinere Selbständige oft für einen geringeren Stundenlohn als ihre Mitarbeiter arbeiten und ihnen deshalb auch das Geld fehlt, um eine vernünftige Absicherung zu finanzieren. Wohl aber tragen sie zugleich die Verantwortung für die Arbeitsplätze ihrer Mitarbeiter! Selbständigkeit setzt darum ein hohes Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, eine hohe Verantwortungsbereitschaft und in diesem Zusammenhang auch viel Kraft und Eigeninitiative sowie Zuversicht, Vertrauen und Mut voraus. Bei eigentümergeführten Unternehmen betreffen die eigenen Entscheidungen zusätzlich auch noch die Arbeitsplätze anderer Menschen. Die Entscheidungen gehen damit über die eigene Existenz hinaus und müssen darum besonders verantwortlich und gewissenhaft abgewogen werden. In der Literatur zu »Spiritualität und Management« wird die Frage der Selbständigkeit jedoch kaum thematisiert. Deshalb liegt die Vermutung nahe, dass viele Autoren dieses Bereiches angestellt beschäftigt oder anderweitig abgesichert sind und dass ihnen deshalb das »Universum« der Selbständigen nicht so ohne weiteres zugänglich ist. Ob religiös-gläubig oder nicht, der Schritt in die Selbständigkeit ist ein spiritueller Entwicklungsschritt und – wenn man so will – in Bezug auf Unsicherheit (und damit auf Leben und auf Gott) ein anderes Niveau. Ein Aspekt, der ebenfalls kaum thematisiert wird, ist das Risiko von eigentümergeführten Unternehmen, die oft mit sehr viel Kapital in ihrem Unternehmen engagiert sind. Allerdings sollte dieses finanzielle Risiko auch nicht überbewertet werden, weil der Maßstab, an dem es gemessen wird, ein relativer Maßstab ist. Eigentümer-Unternehmer haben zwar viel Geld zu verlieren, können aber auch viel Geld anhäufen. Die Risiken und Chancen entsprechen – nur eben mit anderem Maßstab – den Risiken und Chancen auch der kleinen Selbständigen, die mit geringen finanziellen Mitteln arbeiten. Eine freiberufliche Künstlerin, die ihren wichtigen Nebenjob verliert, steht ebenso mit leeren Händen da wie ein Unternehmer, der durch eine falsche Entscheidung oder eine negative Entwicklung des Marktes viel Geld verliert. Geld ist nicht alles! Und im »Himmel« zählt wahrscheinlich nicht, wie viel Geld man verdient hat, sondern eher, ob man es ethisch verdient und verwendet hat. Die Frage nach dem Maßstab, der für jemanden richtig ist, ist also die Frage danach, in welcher »Liga« man dieses Spiel spielen will und welches Zutrauen man zur eigenen Fähigkeit hat, mit Unsicherheit umzugehen. Ob sich jemand den entsprechenden Risiken stellen will, ist deshalb immer auch eine Frage des persönlichen Mutes.

- 16 Trotzdem sind Bücher erfolgreich, die von Mönchen oder von spirituell weitentwickelten Laien für Führungskräfte geschrieben wurden. Wichtige inhaltliche Aspekte betreffen dabei die Entschleunigung des Lebens und die (Wieder-) Anknüpfung an die geistige Realität. Mönche, aber auch spirituelle Laien haben einen gewissen inneren Abstand zur Welt, weil sie in der geistigen Dimension »verankert« sind. Durch ihre spirituelle Lebensführung, mit einem ruhigen und beruhigenden Tagesrhythmus und den Stundengebeten o.ä., sind sie geradezu prädestiniert, um Menschen, die noch dem hektischen Treiben der Welt ausgeliefert sind, wirksame Ratschläge zu geben.
- 17 Zum Begriff und zum allgemeinen Verständnis von »Laienspiritualität« siehe Bocken 2008. – Beide Arten von Spiritualität wurden in den bisherigen Ausführungen zur Spiritualität und zur spirituellen Entwicklung als gleichwertig angesehen. Deshalb und wegen der eher negativen Konnotation des Begriffs »Laien« für Menschen, die in der Welt stehen, wurde aber an vielen Stellen nicht der (in kirchlichen Kreisen) übliche Begriff »Laienspiritualität« verwendet. Stattdessen wurde von basaler oder ursprünglicher Spiritualität gesprochen, die zugleich – auf dem Niveau des allgemeinen Menschseins – in ihrer *primordialen* Qualität jeder Spiritualität zu eigen ist und allen konkreten Formen von Spiritualität vorausgeht (siehe hierzu auch Kapitel 5.3.2).

9.3 Die besonderen Spannungsfelder von Führungskräften

Führungskräfte sind in ihrer psychologischen wie spirituellen Entwicklung prinzipiell den gleichen Spannungsfeldern ausgesetzt wie auch ihre Untergebenen oder wie Menschen außerhalb von Organisationen. Sowohl die Literatur zu »Spiritualität und Management« als auch die Erfahrungen aus der Begleitungspraxis zeigen jedoch, dass die Spannung insgesamt höher ist, weil Führungskräfte höheren eigenen und fremden Erwartungen, Ansprüchen und Maßstäben entsprechen müssen. Deshalb wird die eigene Führungsrolle insgesamt als anspruchsvoll erlebt. Die Chancen für die spirituelle Entwicklung sind dadurch vermutlich zwar insgesamt größer, die Gefahr von Stagnation oder von Fehlritten allerdings ebenfalls. Zur Erhöhung der Spannung trägt auch bei, dass Führung mit Macht einhergeht und zur Kontrolle verpflichtet, während zugleich oft genug die eigene Ohnmacht gegenüber bestimmten Entwicklungen erlebt wird. In der Literatur zur Psychologie und zur Spirituellen Psychologie werden solche Spannungsfelder als wichtig für die Entwicklung beschrieben. Wenn wir diese Sicht auf die Entwicklung von Führungskräften übertragen, werden bestimmte Spannungsfelder deutlich, in denen die psychologische wie spirituelle Entwicklung von Führungskräften stattfindet. Einige dieser Spannungsfelder werden hier kurz erwähnt. Es geht um Spannungsfelder, denen Führungskräfte auf eine besondere Weise – mehr als andere Menschen – ausgesetzt sind. Diese Spannungsfelder werden allerdings nur kurz besprochen, denn es geht vor allem darum, die Pole deutlich zu machen, zwischen denen die spirituelle Entwicklung stattfindet. An späterer Stelle werden dann einige Spannungsfelder ausführlicher behandelt, vor allem, weil sie zu ausgesprochenen Krisen führen können.¹⁸

Zwischen Selbstsucht und Gewissen

Menschen sind verführbar und Macht kann korrumpieren. Selbstsucht ist einerseits menschlich, weil jeder Mensch ein Ich hat, andererseits jedoch ist Führung immer auch Menschenführung. Deshalb wird von Führungskräften erwartet, dass sie anderen Menschen ein Vorbild sind. Um anderen aber eine Orientierung geben zu können, ist es wichtig, sich ethisch-moralisch richtig zu verhalten, auch und gerade dann, wenn die Verführung zur Selbstsucht groß ist. Nicht nur bei Top-Managern ist es ein bekanntes Phänomen, dass die eigene Funktion zur Vorteilsnahme und »Selbstbedienung« missbraucht wird. Viele wichtige Entscheidungen sind zugleich auch Gewissensentscheidungen und können deshalb mit einer enormen Spannung zwischen Selbstsucht und Gewissen einhergehen. Sich ethisch richtig zu verhalten setzt vielfach einen Entscheidungsprozess voraus, bei dem eine intensive Selbstuntersuchung, eine Überprüfung der eigenen Beweggründe durchgeführt wird. Die eigene Selbstsucht ist dabei oft in feine und gesellschaftlich akzeptierte »Verkleidungen« verpackt und möglicherweise nicht direkt erkennbar. In Menschen gibt es

18 So zum Beispiel die Spannung zwischen Tun und Lassen (Kapitel 9.4.1), sowie zwischen Sicherheit und Freiheit (Kapitel 9.4.2). Die Spannung zwischen »Angst« und »Vertrauen« sowie zwischen »Ich« und »Gott« werden in diese kurze Darstellung noch nicht aufgenommen, weil sie im Zusammenhang mit der Krisenhaftigkeit der Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit ausführlich besprochen werden (Kapitel 9.5).

anscheinend eine »moralische Schwerkraft«¹⁹, der man sich nur schwer entziehen kann, die aber dem Bedürfnis nach Entwicklung entgegensteht und deshalb letztlich überwunden werden muss. Wegen der Vorbildfunktion von Führungskräften gilt deshalb für diese mehr als für andere Menschen das Motto, immer dem eigenen Gewissen zu folgen: Denn im Gewissen ist Gott anwesend!

Zwischen Karriere und Entwicklung

Die heutige Kultur, gerade auch in Unternehmen, setzt auf Geld und Anerkennung, auf Karriere und Durchsetzungsvermögen und damit auf weltliche bzw. psychologische Ziele, die alle ich-orientiert sind. Viele Führungskräfte sind dann auch ihrem Wunsch nach Aufstieg oder Karriere verhaftet. Sie tun alles dafür, um befördert zu werden, und vernachlässigen dabei manchmal auch die ethischen Prinzipien. Dieser Wunsch nach Aufstieg wird zwar oft durch gleichzeitig vorhandene Sicherheitsbedürfnisse gebremst, kann aber irgendwann auch durch den Wunsch nach mehr Selbstverwirklichung oder nach Entwicklung abgelöst werden. Der Wunsch nach Selbstverwirklichung kann dann die Fixierung auf Karriere ersetzen. Die so genannte Selbstverwirklichung liegt mit der Verwirklichung des eigenen Potentials jedoch bereits auf der Grenze zwischen psychologischer und spiritueller Entwicklung. Wie wir in den Schlussfolgerungen zur spirituellen Entwicklung im Allgemeinen (Kapitel 8) gesehen haben, gibt es ein Zusammenspiel zwischen psychologischer und spiritueller Entwicklung, diese sind also nicht trennbar. Und doch macht es in der individuellen Entwicklung einen Unterschied, ob es um die Verwirklichung des psychologischen Potentials der Person (des Ichs) oder um die Verwirklichung des spirituellen Potentials der Seele (des Selbst) geht. Zudem können sowohl aufstiegsorientierte wie selbstverwirklichte Menschen durch eine so genannte Berufungserfahrung²⁰ überrascht werden, die sie dazu bringt, den bisherigen Weg zu verlassen oder ihn vollkommen anders zu gehen. Sowohl klassische Aufstiegsorientierung als auch Selbstverwirklichung gehören der psychologischen Dimension an, sie dienen beide dem Ich; Berufung geht jedoch einher mit einer Transformation des Ichs, mit der spirituellen Selbstverwirklichung oder Selbstwerdung, und beabsichtigt, anderen Menschen, dem Ganzen oder Gott zu dienen.²¹

19 Die »moralische Schwerkraft« ist ein Begriff, der wohl durch Simone Weil geprägt wurde, und der seitdem in der Literatur zur Spiritualität verwendet wird. Das hiermit beschriebene Phänomen ist – als Trägheit – auch im Yoga bekannt (siehe hierzu: *Trigunas*).

20 Eine Berufung kann durchaus als Fremdbestimmung erfahren werden, dann aber als Fremdbestimmung durch eine Höhere Macht. Gerade am Beispiel der Berufung ist deutlich zu sehen, wie aus heteronomer Fremdbestimmung zunächst eine autonome, psychologische Selbstverwirklichung wird, die anschließend in eine spirituelle Berufung übergehen kann, die wiederum – aber auf eine neue Weise – als heteronom und als Ende der Wahl-Freiheit erfahren wird. In einem Gespräch mit Studenten des Theologischen Instituts Rolduc (Kerkrade, NL) äußerte sich der Diakon Ton Batens zum »zwingenden Charakter« einer Berufung: „Vor meiner Berufung gab es für mich eigentlich nichts zu wählen. Und nach meiner Berufung hatte ich dann einfach keine Wahl mehr.“ (Gesprächsnotiz. 03.01.2014). Gerade weil die Berufung ihnen keine Wahl mehr lässt, ist es für Menschen oft eine große Überraschung, wenn sie feststellen, dass sie sich erst in der Realisierung ihrer spirituellen Berufung wirklich frei fühlen. Psychologisch betrachtet erscheint eine solche Aussage paradox; spirituell betrachtet kann jedoch gerade der Gehorsam in Bezug auf die Berufung zu einem enormen Gefühl von Freiheit führen. Dies ist eine Erfahrung, die das psychologische Gehorchen-müssen und sich deshalb unfrei zu fühlen bei weitem übersteigt.

21 Aus der Beschäftigung mit dem Niveau von Selbstverwirklichung und den mystischen Grenzerfahrungen zog Maslow den Schluss, dass es wichtig sei, bei Menschen auf dem Niveau von Selbstverwirklichung zusätzlich zu unterscheiden, ob sie über eine spirituelle Grenzerfahrung verfügen oder nicht. Er vermutet und sagt voraus, dass

Zwischen Freiheit und Verantwortung

In den Reflexionen zur allgemeinen spirituellen Entwicklung (Kapitel 8) haben wir gesehen, dass die Entwicklungsbewegung in ihrer Gesamtheit unter anderem als eine große Bewegung in Richtung Freiheit verstanden werden kann. Das Verständnis von Freiheit verändert sich jedoch mit zunehmender Entwicklung. Es kommt im Verlauf der Entwicklung immer wieder zu einem neuen Verständnis von Freiheit, deshalb ist es wichtig, zu unterscheiden, um welche Art von Freiheit es jeweils geht. Normalerweise wird unter Freiheit eine psychologische Freiheit verstanden, die politisch oder psychologisch-emanzipatorisch eine Freiheit von der Fremdbestimmung durch andere, durch unterdrückende Strukturen oder Hierarchien ist. In der psychologischen Phase ist es ein Zeichen von Freiheit, sich selbst zu vertreten und sich durchzusetzen, seine Meinung zu verkünden und zu tun, was man selbst für richtig hält und was der eigenen Bedürfnisbefriedigung dient. Die Freiheit, die in dieser Phase erworben wird, ist die Freiheit der psychologischen Selbstbestimmung. In der spirituellen Entwicklung bahnt sich eine andere Art Freiheit an, die diese psychologische Freiheit übersteigt. Es geht dann um eine spirituelle, innere Freiheit, die sich von den Bedingungen (auch Zwängen!) der psychologischen Freiheit löst. Bei spiritueller Freiheit geht es um die Freiheit vom »Diktat« der Vorurteile, der Gefühle, des Begehrens, der Lust oder Unlust, von der Selbstsucht und vom eigenen Ich.²² Diese Aspekte werden zwar auch weiterhin ein Teil unserer Person bleiben, aber sie verlieren ihre Macht über uns. Sie sind nicht länger in der Lage, das Ich zu Handlungen zu veranlassen, die uns und anderen schaden. So entsteht Raum für die Einwirkung Gottes auf unser Handeln. Diese Freiheit führt in die spirituelle Selbst-Verwirklichung, die zunehmend den Weg nimmt, den Gott für uns vorgesehen hat.²³

Freiheit kann damit zunächst als ein »Freisein von« (von unterdrückenden Strukturen, von Bevormundung, von Fremdbestimmung etc.) Bedeutung haben. Bei fortschreitender Entwicklung verändert sich Freiheit in ein »Freisein um zu« (um den eigenen Neigungen zu folgen, um dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung Raum zu geben oder um dem spirituellen Verlangen nachzugeben) und wird danach zu einem »Freisein für« (für die Lebensaufgabe oder Berufung).

Macht und Freiheit einer Führungsposition sind jedoch immer auch an Verantwortung gebunden. Führungskräfte müssen vor anderen, vor ihrem eigenen Gewissen und vor Gott Rechenschaft darüber ablegen, wie sie mit ihrer Freiheit und mit ihrer Macht umgegangen sind. Psychologische Freiheit kann dabei in einer Spannung zur Verantwortung stehen, während spirituelle Freiheit immer auch Verantwortung einbezieht und damit (in aller Freiheit!) auch den Aspekt des Gehorsams

sich dieser Unterschied „als einer der entscheidenden charakterologischen ‘Klassenunterschiede’ erweisen wird, entscheidend besonders für das gesellschaftliche Leben, weil es so aussieht, als wären die ‘nur gesunden’, nicht grenzerfahrenden Selbstverwirklicher die gesellschaftlichen Weltverbesserer, die Politiker, die Sozialarbeiter, die Reformen, die Kreuzzügler, während die transzendierenden Grenzerfahrenden dazu tendieren, Poesie, Musik, Philosophie und Religion zu betreiben“ (Maslow 1977, S. 237).

22 Zur spirituellen Freiheit vergleiche auch Etninan 2009, S. 220.

23 In allen Kulturen sind schwere Strafen mit Freiheitsentzug verbunden, mit dem Entzug von Mobilität und von Kontakten. Jedoch hat die Wirkung einer solchen Strafe ihre Grenzen, denn sie kann bestimmte Bereiche oder Aspekte des Menschseins nicht erreichen. Sie kann die Freiheit des Denkens und Urteilens nicht beeinträchtigen und manche Menschen schaffen es sogar, ihre Zwangssituation in eine großartige geistig-spirituelle Entwicklung umzusetzen (siehe zum Beispiel Viktor Frankl und Nelson Mandela).

gegenüber dem eigenen Gewissen und gegenüber Gott enthält.²⁴ Wegen des weitverbreiteten Machtmissbrauchs wird es Zeit für einen neuen, ethisch bewussten Individualismus, der die Verantwortung gegenüber anderen Menschen oder dem Ganzen über den eigenen Nutzen stellt.²⁵

Zwischen Macht und Ohnmacht

Führungskräfte sind in der besonderen Situation, dass sie eine Funktion haben, die mit (hierarchischer) Macht und Kontrolle über andere und deren Handeln ausgestattet ist. Macht erzeugt ein ganz besonderes Spannungsfeld, das typisch für die Führungsrolle ist und ausschließlich daran gekoppelt ist. Eine ganz wichtige Frage ist dann, ob mit dieser Macht ethisch umgegangen wird und ob sie zum Wohle aller und des Ganzen eingesetzt wird. Führungskräfte haben diese Macht nur deshalb, weil ihre Rolle mit Macht ausgestattet ist. Verlieren sie diese Rolle, so verlieren sie im selben Moment auch die dazugehörige Macht. Bei fortschreitender Entwicklung können sie diesen Unterschied immer deutlicher sehen und somit auch wahrnehmen, dass sie selbst (als Person) keine Macht und keine Kontrolle haben und noch nie hatten.²⁶ Ebenso wie bei anderen Menschen ist zudem die spirituelle Entwicklung von Führungskräften vor allem in Bezug auf die eigene Person mit zunehmender Machtlosigkeit verbunden, denn die vorherige Macht des Ichs wird abgebaut und geht in die Hände Gottes über. Obwohl sie nach außen weiterhin über Macht verfügen, erfahren sie selbst zunehmend den Verlust von Macht und Kontrolle – obwohl es eher der Verlust einer Illusion ist. Typisch für diese Verlagerung der Macht hin zum göttlichen Pol ist dann eine zunehmende Spannung zwischen einerseits dem Bedürfnis nach Sicherheit und Kontrolle und andererseits dem Verlangen nach spiritueller Selbstwerdung.²⁷ In dem Maße, wie es gelingt, sich der höheren Macht Gottes zu unterstellen, wird die Ausübung der eigenen Macht leichter und selbstverständlicher – sie bekommt Züge einer »Stellvertretung«²⁸. Es scheint, dass

24 In diesem Zusammenhang sind vor allem auch die Erkenntnisse von Frankl aufschlussreich (vergleiche: Frankl 1974). Zum besonderen Aspekt von Freiheit im Zusammenhang mit Entwicklung siehe auch Imoda 2000. – In dem Maße, wie Freiheit eine spirituelle Qualität bekommt, in dem Maße nimmt allerdings auch die Verantwortung zu. Im westlichen Kulturkreis hat mit abnehmender Bindung an die religiöse Tradition zwar die individuelle Freiheit zugenommen, zugleich mangelt es jedoch an der Zunahme von Verantwortlichkeit. Zur allgemeinen Frage von Freiheit mit oder ohne Verantwortung siehe auch Wolf 2007. – Es wäre die dringende Aufgabe einer Folgeuntersuchung, die Veränderung des Freiheitsverständnisses im Laufe der psychologischen bzw. spirituellen Entwicklung zu untersuchen sowie die Rolle, die »Ungehorsam« bzw. »Gehorsam« gegenüber Gott dabei spielen.

25 Vor allem Dietz arbeitet den Unterschied zwischen altem und neuem Individualismus heraus, wobei der neue Individualismus auch als ein »SpiritueLLer Individualismus« bezeichnet werden kann (Dietz 2008, S. 17–22). Es geht beim spirituellen Individualismus um einen Individualismus, der nicht länger das eigene Ich zum Ziel hat, sondern sich in den Dienst am Ganzen stellt und statt auf Regeln eher auf Prozess und kreative Unsicherheit setzt; Nutzen wird dann durch Verantwortlichkeit abgelöst (Dietz 2008, S. 18).

26 Der eigenen Macht steht als Gegenpol die Ohnmacht gegenüber. Führungskräfte haben zwar einerseits Macht über andere Menschen, fühlen sich aber andererseits oft ohnmächtig gegenüber den Tendenzen der wirtschaftlichen Entwicklung, gegenüber bestimmten Entwicklungen in der eigenen Organisation und oft auch gegenüber der Geschäftsführung. Sie verzweifeln auch wegen der fehlenden Veränderungsbereitschaft vieler Untergebenen und fühlen sich oft genug auch ohnmächtig gegenüber Mitarbeitern, die »Dienst nach Vorschrift« praktizieren oder sich krank melden, wenn sie sich ungerecht behandelt fühlen.

27 Diese Spannung zwischen spiritueller Entwicklung und eigener Macht wird in der Literatur kaum thematisiert (eine Ausnahme hierzu ist Kutscha 2005). Es sei zudem an dieser Stelle auf einen *Workshop* zum Umgang mit Macht (im christlichen Kontext) hingewiesen: Henning 2015.

28 Rund um den Machtaspekt kommt es immer wieder zu Legitimationsproblemen. Woher nehmen Menschen das Recht oder Vorrecht, über andere Menschen Macht auszuüben? In christlich-protestantischen Kreisen wird an dieser Stelle gern mit der göttlichen Vorherbestimmung argumentiert und von der »Stellvertretung Gottes« gesprochen

es für die eigene Entwicklung unabdingbar ist, selbst eine höhere Führung zu akzeptieren, um andere gut führen zu können. Bei Führungskräften, die in dieser Hinsicht weit entwickelt sind, wird der Aspekt des »Herrschens« zunehmend geringer und durch ein tiefes und dankbares »Dienen« abgelöst.²⁹

*Zwischen Glücks- und Wahrheitssuche*³⁰

Glückssuche richtet sich – als ein natürliches menschliches Begehren – auf die Befriedigung von Bedürfnissen, einschließlich des Bedürfnisses nach Sicherheit. Sie sucht nach weltlichen Antworten auf weltliche Bedürfnisse. Die spirituelle Praxis ist aber bei vielen Menschen mit dieser Suche nach Glück, Wohlergehen und nach Sicherheit vermischt. Sie lesen spirituelle Literatur, sie beten und meditieren ... damit es ihnen besser geht!³¹ Und dies gilt sicher auch für Führungskräfte. Hinsichtlich der grundlegenden Orientierung, der treibenden Motive und der Konsequenzen für das Leben könnte darum unterschieden werden zwischen »Glückssuchern« und »Wahrheitssuchern«³². Verglichen mit der Glückssuche ist die Wahrheitssuche eher eine Frage des Verlangens; sie richtet sich auf tiefer liegende Zusammenhänge, auf die letztendliche Antwort aller Sinnfragen und auf die Erfahrung des Göttlichen oder der Absoluten Wahrheit. Anders als bei der Glückssuche ist die Wahrheitssuche jedoch weniger ein aktives Tun oder Agieren, sondern eher ein Reagieren auf das Verlangen, ein Zulassen der spirituellen Kräfte, die an uns ziehen. Die Initiative zu dieser Wahrheitssuche liegt in der transzendenten Dimension, wir haben sie nicht in der Hand und können sie deshalb auch nicht »managen«. Stattdessen kann es irgendwann zur überraschenden Feststellung kommen, dass diese Wahrheitssuche uns in der Hand hat. Ziel der Wahrheitssuche ist nicht ein vergängliches »Glück«³³, sondern – wenn man so will – die ewige »Glückseligkeit«.

(ein Begriff, den ich einem Gespräch mit Professor Klaus Henning verdanke). Jedoch kann sich m.E. der Glaube an Vorherbestimmung als problematisch erweisen, wenn dieser Glaube mit viel Ich einhergeht statt mit Dankbarkeit, Demut oder mit einer dienenden Haltung. Deshalb ist hier Vorsicht geboten: Das eigene Ich kann aus der Idee von »Vorherbestimmung« und von »Stellvertretung Gottes« Nutzen für sich ziehen und damit der spirituellen Entwicklung – mal wieder – im Wege stehen!

29 Wenn Herrschen in Dienen transformiert wird, könnte dies als eine »Karriere nach unten« bezeichnet werden (ein Begriff, den ich einem Gespräch mit Pfarrer Hubertus Deuerling verdanke).

30 Die Idee zu dieser Unterscheidung in »Glückssuche« und »Wahrheitssuche« verdanke ich einem Gespräch mit Professor Wessel Ganzevoort. – Diese Begriffe werden hier im umgangssprachlichen Sinne verwendet. Für eine exakte Begriffsbestimmung müsste erst geklärt werden, was unter »Glück« und was unter »Wahrheit« zu verstehen ist. Zum Verständnis dessen, was Glück ist, siehe Backhaus 2014 und den »Glücksatlas« (Deutsche Post 2014).

31 In Bezug auf die spirituelle Entwicklung wurde deutlich, dass von ernsthafter (besser: konsequenter oder verbindlicher) Spiritualität eigentlich erst dann gesprochen werden kann, wenn die spirituellen Einsichten oder Erfahrungen ins alltägliche Leben integriert werden, wenn sie Auswirkungen auf Handeln und Verhalten haben, also zu Konsequenzen für die eigene Lebensweise und so zu einer »Umkehr« führen (siehe Kapitel 8.4.3).

32 Zur besseren Verdeutlichung dieser beiden wesentlichen Aspekte wird in der nachfolgenden Unterscheidung zwischen Glücks- und Wahrheitssuchern mit einem scharfen Kontrast gearbeitet. In dieser Schärfe entspricht er jedoch nicht den vielen individuellen Suchern, die oft eine Mischung oder ein Vor und Zurück in ihrer Suchbewegung sehen lassen. Menschen mit einem ausgeprägten religiösen Sicherheitsbedürfnis könnten m.E. den Glückssuchern zugeordnet werden.

33 Glückssucher laufen immer Gefahr, ihr Vertrauen zu verlieren und sind dann einer zunehmenden „Lebensangst“ ausgesetzt: „Die Welt wird eine große Bedrohung.“ (Wit 2006, S. 22–23).

9.4 Die spirituelle Entwicklung von Führungskräften als krisenhafter Prozess

Bei der Beschäftigung mit den Spannungsfeldern, in denen die spirituelle Entwicklung stattfindet (Kapitel 8.2 und 9.3), haben wir gesehen, dass diese für Führungskräfte im Prinzip zwar die gleichen sind wie bei allen anderen Menschen, dass sie jedoch oft durch eine größere Intensität gekennzeichnet sind. Es wurden jedoch nur die Spannungsfelder erwähnt, denen Führungskräfte auf eine besondere Weise, d.h. mehr als andere Menschen, ausgesetzt sind – und dazu gehört auch das Spannungsfeld zwischen Macht und Ohnmacht. Bei den nachfolgenden Reflexionen geht es um eine Übertragung der Erkenntnisse aus der Literaturstudie auf die Situation von Führungskräften, unter Einbeziehung der Beobachtungen aus der eigenen Begleitungspraxis und ergänzt durch Auszüge aus den Gesprächen mit den vier beteiligten Klienten.³⁴

Bei der Beschäftigung mit der Entwicklungspsychologie (vor allem mit der Lebenslauf-Psychologie, Kapitel 4.3.7 und 4.4.3) wurde deutlich, dass die Übergänge zwischen den verschiedenen Entwicklungsphasen schwierig sind und zu Krisen führen können. Bei der Beschäftigung mit den verschiedenen Phasen der allgemeinen spirituellen Entwicklung (Kapitel 8.4.3) wurde zudem deutlich, dass es eine grundsätzliche Spannung zwischen den Phasen des Tuns und Lassens gibt. Diese Spannung werden wir im Zusammenhang mit der spirituellen Entwicklung von Führungskräften wieder aufgreifen (Kapitel 9.4.1) und zusätzlich auch die Spannung zwischen Sicherheitsbedürfnissen und Freiheits- bzw. Entwicklungsverlangen besprechen (Kapitel 9.4.2). In der Begleitungspraxis ist diese Spannung zwischen Freiheitsverlangen und Sicherheitsbedürfnissen (sowie der Kampf mit der dazugehörenden Angst) immer wieder zu beobachten. Diese Spannung führt bei entwicklungsorientierten Führungskräften zu ernsthaften Krisen und war der Anlass für diese Untersuchung.

³⁴ Manchmal werden dabei in den Fußnoten auch »Notizen (eigene)« aufgeführt, dabei handelt es sich immer um schriftliche Aufzeichnungen der Klienten selbst, die für diese Untersuchung übernommen wurden.

9.4.1 Die Spannung zwischen Tun und Geschehen-lassen³⁵

Die Begleitungspraxis zeigt, dass es im Prozess der spirituellen Entwicklung bereits in der Phase des Tuns öfter zu mehr oder weniger kleinen Krisen kommen kann. Immer dann, wenn es darum geht, Spiritualität noch ernsthafter zu betreiben oder sie noch mehr zuzulassen, stellt sich die Frage von »vor oder zurück«. Wie es scheint, geht aber vor allem der Übergang zwischen den Phasen von Tun und Geschehen-lassen mit einer besonderen Krise einher. Der Literatur zur spirituellen Entwicklung allgemein ist zu entnehmen, dass der Übergang zwischen Tun und Lassen für alle Menschen schwierig und mit Krisen verbunden ist. Und es scheint, dass dieser Übergang für tatkräftige und erfolgreiche »Macher« eine höhere Herausforderung ist. Der Übergang vom Tun zum Geschehen-lassen bedeutet, zunehmend das bisherige »Ich muss tun«³⁶ aufzugeben und die Haltung des Lassens zu entwickeln, zunächst in Bezug auf die eigene Entwicklung, später auch in Bezug auf die Entwicklung anderer Menschen oder auf allgemeine Entwicklungen. Obwohl es in diesem Übergang darum geht, die Fähigkeit des Lassens zu entwickeln, probieren Menschen jedoch oft, weiterhin (mit ihrem Ich) die »Zügel« in der Hand zu halten und so auch Macht und Kontrolle zu behalten. Während sich die Seele bereits nach dem Lassen und Loslassen sehnt, haftet das Ich noch an der alten Gewohnheit des Tuns. Es übernimmt dann weiterhin die »Regie« und trägt so vielleicht zu noch mehr Erfolg bei, nicht aber zu Fortschritt und Entwicklung. Zunehmend wird es jedoch nötig sein, gerade in Bezug auf den eigenen Entwicklungsprozess die »Zügel schleifen«³⁷ zu lassen. Wenn sich ihre Seele bereits Gott hingeben möchte, aber das Ich

35 Vergleiche hierzu auch: Tjaden 2012, S. 22; Tjaden unterscheidet hier den in unserer Kultur vorherrschenden „Tun-Modus“ vom kontemplativen und spirituell erstrebenswerten „Seins-Modus“. – Insgesamt wurde bei dieser Untersuchung deutlich, dass das Zusammenspiel zwischen eigenem willentlichen Tun (spirituelle Übungen und Techniken) und der Hingabe an Gott noch nicht ausreichend untersucht ist. Die Spannung zwischen Gnade und Selbsterlösung wird zwar in den Beiträgen zur christlichen Spiritualität benannt und besprochen, sie ist aber m.E. bisher noch nicht ausreichend belichtet und erklärt. Jedenfalls fehlt es in der Literatur an entsprechenden Hinweisen, wie der Einzelne auf seinem spirituellen Entwicklungsweg mit dieser Spannung sinnvoll umgehen kann. Eine wichtige Frage gilt in diesem Zusammenhang auch der Grenze zwischen Spiritualität und Mystik. Einerseits könnten Mystik und mystische Umformung als eine eigene Stufe von Spiritualität angesehen werden, andererseits kann der gesamte Prozess der spirituellen Entwicklung als ein mystisches Geschehen betrachtet werden. Denn spirituelle Entwicklung trägt ein Geheimnis in sich, wenn man davon ausgeht, dass diese Entwicklung ihre Ursache in einer mystisch-göttlichen Triebfeder hat, die ihren Ursprung in sich selbst hat und so auch Ursache ihrer eigenen Dynamik ist. Deshalb kann bezüglich der Grenze oder des Unterschieds zwischen Spiritualität und Mystik mit zwei verschiedenen Vorstellungen gearbeitet werden, die sich zwar in ihrer Grundaussage widersprechen, aber möglicherweise doch beide richtig sind:

1. Alles ist Spiritualität und Mystik ist ein Teilbereich von Spiritualität.

2. Alles ist Mystik und Spiritualität ist dabei die Phase des willentlichen, spirituellen Tuns.

Trotz der in der christlichen Literatur immer wieder betonten Absage an die so genannte Selbsterlösung östlicher Spiritualität kann auch die christliche Spiritualität zumindest phasenweise verstanden werden als ein willentliches Ausüben spiritueller Techniken (oft einer Schule oder einem Konzept folgend) und als die willentliche Übertragung spiritueller Einsichten auf die eigene Lebensführung. Mystik folgt dagegen keinem Konzept, sondern entwickelt selbst – göttlich kreativ – neue Einsichten und eventuell neue Techniken in Bezug auf Spiritualität. Sie setzt alte, tradierte Grenzen (Konzepte) neu und folgt dabei ausschließlich ihrer eigenen Inspiration oder Intuition – oft mit Unterstützung durch eine mystagogische Begleitung.

36 Persönliche Aufzeichnungen eines Vortrags von Professor Hein Blommestijn: „Spiritualiteit van de Moderne Devotie“, gehalten auf dem Symposium Spiritualiteit. Verlangen, zoeken, beleven. KRO. Veldhoven. 05.10.2002; Blommestijn wies darauf hin, dass wir im Zusammenhang mit spiritueller Entwicklung nicht viel dazulernen müssen, sondern eher viel ver-lernen müssen, nämlich unser „Ich, muss, tun ...“.

37 Die Fähigkeit des Lassens zu entwickeln bedeutet jedoch nicht unbedingt, die Zügel in Bezug auf die beruflichen Aufgaben oder Funktionen ebenfalls schleifen zu lassen. Es kann sogar bedeuten, dass ein Nachgeben gegenüber der eigenen Entwicklung zugleich bedeutet, die Führungsrolle endlich voll und ganz einzunehmen und die damit verbundenen »Zügel« nun wirklich in die Hand zu nehmen. Wenn Führungskräfte späterhin die Fähigkeit des Lassens

seine Macht noch nicht loslassen will oder kann, dann kommen Menschen in eine Art »Zerreißprobe« zwischen dem eigenen Ich einerseits und dem Verlangen nach Hingabe andererseits. Sie kommen in eine Krise, die möglicherweise sehr lange dauern kann.³⁸ In dieser Krise wird auf eine sehr markante Weise ein Sachverhalt deutlich, der eigentlich bei jedem Übergang in diesem anstrengenden Prozess eine Schwierigkeit darstellt. Immer wieder steht die Entscheidung an, wohin man will: zurück zur psychologischen Dimension (zu Erfolg, Wohlstand, Ansehen und damit zur normalen Menschlichkeit!) oder zur Gott. Nur wenn die transzendente Dimension mehr oder weniger zu einer Realität geworden ist und bereits einen deutlichen, bestimmenden Einfluss hat, sind Menschen in der Lage, das eigene ich-bestimmte »Machertum« zurückzunehmen und eine höhere Macht gewähren zu lassen. Am Übergang zwischen Tun und Lassen scheint es also eine existentielle Linie zu geben, die die spirituelle Entwicklung in zwei qualitativ verschiedene Bereiche trennt. Diese Linie ist durch eine Veränderung in Bezug auf das eigene Ich und (wohl deshalb) durch eine deutliche Krise gekennzeichnet. Tun ist sehr oft willentlich und ich-orientiert bzw. ich-motiviert. Im Tun bestimmt eine Führungskraft, was und wie etwas geschehen soll, sie reagiert auf Entwicklungen, greift steuernd ein und zieht die nötigen Konsequenzen. Je mehr Macht oder Freiheit mit einer Position verbunden ist, umso selbstbestimmter kann ein solches Tun sein. Sehr viele unterstützende Hinweise in der Literatur zur »Spiritualität von Führungskräften« beziehen sich auf diesen Bereich des Tuns: Stärkung des (psychologischen) Selbstvertrauens und der Kreativität, Entwicklung von Visionen und Steuerung von Prozessen usw. Solche Literatur ist trotz ihrer Einbeziehung von Spiritualität auf Tun, auf Machbarkeit und auf (noch mehr) Erfolg ausgerichtet.³⁹ Nur sehr wenig Literatur zur Unternehmensführung bezieht sich dagegen auf Lassen als eine wichtige Fähigkeit von Führungskräften. Vor allem wohl deshalb, weil dieses Lassen der »Macher«-Mentalität vieler Führungskräfte entgegensteht. Wie es scheint, ist für Führungskräfte der Übergang vom Tun zum Lassen also eine besondere Herausforderung. Bevor sie das Lassen entwickeln können, gehen deshalb besonders die erfolgreichen »Macher« durch eine Krise.

auch in Bezug auf die Organisation bzw. das Unternehmen entwickeln, erweist sich das in dem meisten Fällen als eine Bereicherung für die notwendigen Entscheidungen und für die betrieblichen Abläufe. Doch hier ist Vorsicht geboten: Solche Verhaltensweisen – wenn sie zu früh erfolgen – können auch ein Vermeiden der Führungsrolle und damit von Entwicklung sein. Nur jemand, der die Führungsrolle tatsächlich genommen hat, kann sie danach auch wieder loslassen. Aber dann hat er / sie die freie Wahl, im rechten Moment das eine oder das andere zu tun.

38 Wenn sie in dieser Zeit – bewusst oder unbewusst – auf noch mehr Erfolg aus sind, kann diese Zerreißprobe sogar sehr lange dauern. Auf diese Weise wird ihr spiritueller Fortschritt gehemmt, der an dieser Stelle (in diesem Übergang) in Lassen und Zulassen bestehen würde. Zwar könnte es sein, dass sie in der Phase des Lassens und später der Hingabe noch weitaus mehr Erfolg haben würden, aber es wäre kein Erfolg des eigenen Ichs mehr. Das eigene Ich könnte sich in diesem Erfolg nicht »sonnen«, denn es wäre nicht länger sein eigener Erfolg. Schlimmer noch: Es gibt keine Garantie für einen Erfolg. Also verhindert das Ich die Entwicklung des Lassens und so auch die Entwicklung von Hingabe. Als eine Art Kompromiss versuchen Menschen manchmal, die Hingabe (der Seele) mit willentlichen Techniken (des Ichs) zu verbinden, was absolut unsinnig ist. Wirkliche Hingabe übersteigt alle willentlichen Techniken, die dann auch nicht länger nötig sind, sondern wenn, dann spontan erfolgen.

39 Es ist zu beobachten, dass viele Menschen diese Phase des Tuns mit »guten Werken« verbinden. Sie sind sozial / karitativ oder auch unternehmerisch / politisch tätig und halten dies – wohl weil sich ihr Ego damit identifiziert? – oft für die höchste Stufe von spiritueller Entwicklung. Am Übergang zum Lassen kann es deshalb zu einer schweren Krise kommen. Aus der Literatur zur psychologischen Entwicklung kann gefolgert werden, dass vor allem die Krise der Lebensmitte gut geeignet ist, um den Übergang von der Phase des Tuns in die Phase des Lassens zu ermöglichen. Dazu kann auch gehören, nicht länger irgendwelchen Sachzwängen zu gehorchen oder weiter die eigene Karriere zu forcieren. Eher geht es dann darum, nach innen zu horchen, um zu entdecken, was in der jetzt kommenden Lebensphase gelebt werden möchte. Für dieses Phänomen wurde der Begriff »*Midcareer-Crisis*« geprägt (vergleiche: Kloepfer 2014, S. 22; unter Bezugnahme auf Sheehy).

Rückkopplung zu den Begleitungsgesprächen

Der Gesamteindruck aus den Begleitungsgesprächen, die aufgezeichnet wurden, ist, dass zwar alle vier Klienten dieser Spannung zwischen Tun und Geschehen-lassen ausgesetzt sind, dass diese Spannung aber in den Gesprächen kaum in Worte gefasst wurde. Bei zwei der vier Klienten ist deutlich, dass sie mit ihrer spirituellen Entwicklung bereits in diesem Übergang vom Tun zum Nicht-Tun sind, während sie beruflich eher noch in der Phase des Tuns sind – was kein Widerspruch sein muss. Zwei Klientinnen ist es bewusst, dass sie sich mitten in diesem Übergang befinden, und sie sind auch in der Lage, diesen Umstand sprachlich auszudrücken. Verglichen mit anderen Aspekten, über die an späterer Stelle berichtet werden wird, gibt es insgesamt jedoch nur wenige Aussagen zu diesem Übergang. Und doch wird aus den wenigen Aussagen deutlich, dass diese beiden Klientinnen der Kraft, die sie zur Entwicklung drängt, bereits in hohem Maße nachgeben, sich also dem Prozess ihrer Entwicklung bereits mehr oder weniger überantwortet haben. Von beiden Klientinnen⁴⁰ gibt es hierzu einige Aussagen:

Brunhild G.

Im Tun stecken bleiben

„Und hier bin ich – meistens – stecken geblieben, im Tun.“⁴¹

Rietje S.

Ende des Machens und der Anstrengung

„Ich werde jetzt 44 und ich hab viel gemacht, im Sinne des Machens und auch der Anstrengung. Und ich habe jetzt das Gefühl, dass diese Anstrengung als Motor ein Stück zurücktritt ... Es war immer dieses, da kommt noch irgendwie die nächste Ebene, wo ich dann auch noch hin will. Dann gab es so ein »Stopp«, ein Innehalten. Die erste Hälfte (des Lebens) bestand aus Anstrengung, in der zweiten Hälfte gibt es auch Anstrengung, aber aus einer anderen Motivation heraus: Ich möchte verstehen, was der Sinn für dieses Leben ist. Wo soll ich denn hin? Und sich eher daran zu orientieren und nicht: Jetzt kommt die nächste Position.“⁴²

Lassen und Verbundenheit leben

„Was ich herausgefunden habe, ist, dass es für mich gar nicht so sehr ansteht, dass ich (etwas) entscheide, sondern dass das Leben sich ereignet ... Ich war lange diese (Macherin), ohne dass mir dies immer so klar war. Aber davon habe ich ein Stück losgelassen ... Eher darauf zu vertrauen, dass ich meinen Weg finde im großen Bauplan, und ohne dass ich das plane ... Himmel und Erde immer zu verbinden in mir. Das eine ist wirklich das Tun im Hier und Jetzt und

40 Bei der Analyse der Gespräche wurde deutlich, dass die beiden anderen Klienten (Nazgol N. und Franz K.) genau in Bezug auf dieses Geschehen-lassen in einer Blockade waren!

41 Brunhild G. – Gespräch 17.04.2002 (1077)

42 Rietje S. – Gespräch 25.02.2009 (911–955)

die Bereitschaft, mich auch schwierigen Situationen zu stellen ... das schreckt mich nicht. Das andere ist aber, was ich umschreibe mit Himmel, also die Verbundenheit für mich auch zu erhalten und immer wieder zu suchen. Gerade habe ich so gedacht, die zweite Lebenshälfte heißt auch Zeit des Lassens, also des Zulassens, des Auf-mich-zukommen-Lassens.“⁴³

9.4.2 Die Spannung zwischen Entwicklungs- und Sicherheitsbedürfnissen⁴⁴

Die Literatur zur psychologischen Entwicklung beschreibt die Befriedigung der menschlichen Sicherheitsbedürfnisse als eine normale und wichtige Phase der Entwicklung. Vor allem die sich auf die existentielle Basis beziehenden Sicherheitsbedürfnisse müssen erst hinreichend befriedigt werden, sonst behindern sie den Schritt in die höheren Phasen der psychologischen Entwicklung. Die Literatur zur spirituellen Entwicklung hingegen erwähnt immer wieder etwaige Sicherheitsbedürfnisse (auch Bedürfnisse nach Einfluss, Macht und Kontrolle) als hemmend für den weiteren Fortgang der spirituellen Entwicklung.⁴⁵ Dies bezieht sich nicht nur auf materielle oder psychologische Sicherheit, sondern auch auf religiöse Sicherheit. Wenn Sicherheitsbedürfnisse jedoch einen hemmenden Einfluss auf die Entwicklung haben, dann bedeutet dies, dass für die Entwicklung jegliche Sicherheit immer wieder verloren gehen *muss*. Wenn äußere wie innere Sicherheiten verloren gehen oder ihre Illusion durchschaut wird, dann bekommen Menschen die Chance, für ihre spirituelle Entwicklung zu sorgen. Der Übergang zwischen Tun und Lassen ist wahrscheinlich aus diesem Grunde mit einer Krise verbunden, in der sich Sicherheitsbedürfnisse und Freiheitsverlangen diametral gegenüberstehen. Wenn wir nicht(s) mehr tun, sondern geschehen

43 Rietje S. – Gespräch 25.02.2009 (964–994)

44 Die Klienten verwenden die Begriffe »Entwicklungsbedürfnis« und »Freiheitsbedürfnis« meist synonym. Mit »Entwicklungsbedürfnis« ist hier also immer auch »Freiheitsbedürfnis« gemeint (wohl aber in unterschiedlichen Bedeutungen, wechselnd zwischen Freiheit im Außen und innerer, geistiger Freiheit). In Kapitel 9.3 haben wir bereits gesehen, dass Freiheit relativ ist und dass sich je nach Entwicklungsphase das Verlangen nach Freiheit anders darstellt. Dieses besondere Spannungsfeld zwischen Entwicklungs- und Sicherheitsbedürfnis konnte bereits im Vorfeld dieser Untersuchung beobachtet werden und führte auf diese Weise zu einem entsprechenden Fokus bei der Literaturstudie. Die Spannung zwischen Freiheitsverlangen und Sicherheit kann dabei sowohl in der psychologischen wie in der spirituellen Entwicklung beobachtet werden, sie ist aber wegen der gegenläufigen Ich-Entwicklung anscheinend mit einem umgekehrten Vorzeichen versehen – und löst wohl auch deshalb heftigste Krisen aus! Dieses besondere Spannungsfeld wird hier einleitend behandelt, es ist aber darüber hinaus in den Begleitungsgesprächen insgesamt dominant anwesend und bildet auch den Hintergrund zu Fragen der Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit, die in Kapitel 9.5 behandelt werden. – Zu den Spannungsfeldern der spirituellen Entwicklung insgesamt siehe auch Kapitel 8.2. Auf ein eventuell zusätzliches Spannungsfeld im Zusammenhang mit Spiritualität und Religion wurde bereits ausführlich in den Kapitel 5.6 und 8.6.2 eingegangen.

45 Gegenüber den existentiellen, physischen Bedürfnissen ist nach Maslow das Bedürfnis nach Sicherheit nachrangig. Die Erfahrungen der Begleitungspraxis zeigen jedoch, dass das Sicherheitsbedürfnis (mit dem Gegenpol des Freiheitsverlangens) ein Bedürfnis zu sein scheint, dass nicht nur physisch ist, sondern sich auch auf die psychologische und sogar spirituelle Dimension bezieht und damit viel umfassender ist. Es scheint, dass das Sicherheitsbedürfnis unter allen anderen Bedürfnissen immer latent anwesend ist. Im spirituellen Sinne und bezogen auf das Ich käme aus dieser Sicht also dem Sicherheitsbedürfnis eine existenzielle Bedeutung zu. Dies scheint ein Widerspruch zu sein, der sich m.E. auflöst, wenn man die Existenz des Ichs einbezieht: Seine physischen Bedürfnisse hat der Mensch mit allen Lebewesen gemeinsam. Der Mensch jedoch hat ein Ich und es könnte sein, dass (nach den physischen Bedürfnissen) das Sicherheitsbedürfnis das erste ausgeprägte Ich-Bedürfnis ist, das dann allen weiteren Bedürfnissen zugrunde liegt.

lassen, dann scheint alles unsicher zu werden; dann scheint Unsicherheit das Einzige zu sein, was sicher ist – und das ist für das Ich kaum zu ertragen.

Dem Sicherheitsbedürfnis steht jedoch, zumindest bei Menschen, die sich entwickeln möchten, immer das Verlangen nach Freiheit und Entwicklung gegenüber. In der psychologischen Entwicklung geht es um die Entwicklung der Ich-Freiheit, während es in der spirituellen Entwicklung um die Befreiung und Freiheit des spirituellen Selbst geht.⁴⁶ Obwohl es sich also in seiner konkreten Äußerung jeweils anders darstellen kann, scheint das Freiheitsverlangen selbst immer in die gleiche Richtung zu gehen. Um welches Freiheitsverständnis es auch geht, immer stehen diesem Drang nach mehr Freiheit die menschlichen Sicherheitsbedürfnisse gegenüber und sorgen im Übergang zur nächsten Entwicklungsphase für die nötigen Krisen. Das Sicherheitsbedürfnis verbirgt sich dabei oft in geschickter »Verkleidung«, sowohl in der eigenen inneren Diskussion als auch in den Entscheidungsprozessen von Organisationen. Es nimmt oft die »Stimme der Vernunft« an, der kaum zu widersprechen ist: plausible Argumente, pragmatische Vorschläge, Hinweise auf die bisherige Erfahrung ... Die Stimme der Vernunft kann auf diese Weise jeglicher Erneuerung das zarte Leben ausreden. Auch wenn der Übergang zwischen Tun und Lassen bezüglich der Spannung zwischen Freiheitsverlangen und Sicherheitsbedürfnis anscheinend besonders markant ist, so kann doch gesagt werden, dass alle wichtigen Entscheidungsprozesse nicht nur die Spannung zwischen Tun und Geschehen-lassen aufzeigen, sondern auch diese Spannung zwischen Entwicklungs- bzw. Freiheitsbedürfnissen und Sicherheitsbedürfnissen berühren.

Rückkopplung zu den Begleitungsgesprächen

Obwohl alle vier Klienten der Spannung zwischen Tun und Lassen ausgesetzt sind, wurde gesagt, dass (nur) zwei Klientinnen sich dieses Übergangs bewusst sind. Dies ist bei der Spannung zwischen Entwicklungsbedürfnis / Freiheitsverlangen und den Sicherheitsbedürfnissen deutlich anders. Diese Spannung ist in allen Gesprächen *dominant* anwesend. Die Betrachtung der gesamten Gespräche lässt sehen, dass diese Spannung allen vier Klienten in hohem Maße bewusst ist, möglicherweise, weil diese Spannung konkreter und damit fassbarer ist. In Bezug auf ihre Entwicklung setzen alle vier Klienten immer wieder Wachstum mit einer Zunahme an Freiheit gleich und lassen sehen, dass sie sich der Tatsache bewusst sind, dass ihre Sicherheitsbedürfnisse dem entgegenstehen. Diese Spannung spielt für die Klienten vor allem dann eine Rolle, wenn es darum geht, offen und vielleicht sogar öffentlich Kritik am Vorgehen der Unternehmensleitung zu äußern; dann droht die Kündigung oder man sieht sich veranlasst, selbst zu kündigen. Sie spielt auch eine Rolle, wenn der bisherige Rahmen für die eigene Entwicklung als zu eng empfunden wird. Gekündigt werden oder selbst aktiv zu kündigen bedeutet immer auch Unsicherheit. Die gleiche Unsicherheit beeinflusst auch die Entscheidung, sich selbständig zu machen. Da Sicherheitsbedürfnisse zutiefst menschlich sind, können solche Entscheidungsprozesse als wirkliche

46 Der Begriff »spirituelles Selbst« ist hier im Sinne der alternativen Spiritualität gemeint (siehe Kapitel 6.3.4). Für eine genauere Beschreibung siehe auch Kapitel 9.5.1.

Krisen erfahren werden. Alle vier Klienten leiden unter dieser Spannung, weil sie fühlen, dass sie von einer Kraft getrieben oder gezogen werden, die auf Weiterentwicklung drängt. Diese Weiterentwicklung und die Entscheidungen, die diesbezüglich anstehen, bedeuten immer Unsicherheit. Wobei die Klienten zusätzlich auch unter der Unsicherheit leiden, dass ihnen das Ziel dieser Entwicklung (noch) nicht klar ist. Das Ende ist noch offen und genau darum macht ihnen diese Entwicklung Angst. Gleichzeitig lassen die Klienten sehen, dass sie wissen, dass sie dieser Entwicklung nicht entkommen können und auch nicht entkommen wollen: Sie wollen sich entwickeln und haben damit in gewisser Weise ihre Zustimmung zu diesem Prozess gegeben. Trotz dieses generellen Ja sind sie aber dieser Spannung ausgesetzt, die sie immer wieder in eine Krise bringt: Will ich nach vorn und mich weiterentwickeln oder will ich lieber doch zurück und in der vertrauten Situation verbleiben? Bei allen Klienten spielt in diesem Zusammenhang auch die finanzielle Sicherheit eine große Rolle, vor allem, wenn sie für eine Familie verantwortlich sind. Es scheint, dass die Spannung zwischen Entwicklungsbedürfnis / Freiheitsverlangen einerseits und Sicherheitsdenken andererseits für spirituelle Entwicklungsprozesse kennzeichnend ist und fundamentalen Charakter hat. Dass alle vier Klienten in solch hohem Maße dieser Spannung ausgesetzt sind, lässt darauf schließen, dass man ihr in spirituellen Entwicklungsprozessen nicht entkommen kann. In den Gesprächen wird auch deutlich, wie die Klienten mit dieser Spannung umgehen, wobei am Umgang mit dieser Spannung auch abzulesen ist, über wie viel Mut und innere Freiheit die einzelnen Klienten verfügen. Was nicht heißt, dass sie keine Angst hätten. In einigen Fällen formulieren sie sogar die Angst vor genau dieser Freiheit und die Angst vor ihrer eigenen Courage. Die Spannung zwischen Freiheitsverlangen und Sicherheitsbedürfnissen beeinflusst auf diese Weise jede wichtige Entscheidung. Sie macht deutlich, dass Entwicklungsprozesse mit schwierigen Entscheidungen verbunden sind und dass schwierige Entscheidungsprozesse immer auch Wachstumsprozesse sind oder sein können.

Nazgol N.

Spannung zwischen Entwicklung und Sicherheit

„Eigentlich ist das mein Problem: Da ist dieser Widerspruch, hier ist diese Freiheit, einfach dieses Weggehen, aber dann kann alles passieren, das ist nicht mehr vorhersehbar, ist nicht sicher ... Auch die Erwartungen der Gesellschaft, denke ich, haben mit Sicherheit zu tun ... Das macht mich unsicher und traurig. Dann denke ich: Warum haben alle andere, was sie haben? Sie können leben, wie sie wollen ... und ich nicht. Ich möchte das aber auch haben, also dieser Widerspruch ... Aber die Entwicklung ist mir auch wichtig, wichtiger... (Pause)...ja, aber die Sicherheit ist mir auch wichtig. Wenn ich jetzt dieses Bild sehe, dann heißt es für mich, dass ich doch mehr aufpassen muss ... dass ich dann immer wieder schauen (muss), ob ich Geld verdiene, ob ich einen Job habe...ja, dieser ganze Konflikt, jeder hat ein Recht, gut zu leben und auch zu haben, was er will. Das ist mein Recht ... Ich kann diesen Weg gehen, aber warum muss es mit Elend, Leiden, Armut und Verzicht (verbunden) sein.“⁴⁷

47 Nazgol N. – Gespräch 09.05.2008 (903–954)

Wenn ich keine Sicherheit haben will, bin ich frei

„Diese Erkenntnis ... (lacht), dass sowieso der Tod kommt. Und selbst, wenn du wiederkommst, irgendwie ist es egal, in welcher Form. (Also) mache dich nicht so verrückt, bleibe ruhig und genieße das Leben. Du kommst wieder, hast aber auch wieder das Problem ... Nee, ich glaube, das Problem ist, einfach zu leben, diese Freiheit wirklich zu leben. Wenn ich diese Sicherheit nicht haben will, dann bin ich frei. Aber diese Freiheit zu leben und zu genießen und nicht neidisch zu sein oder immer wieder zu vergleichen. Einfach die Erkenntnis, dass es o.k. ist. Es ist irgendwann zu Ende, also lebe doch, wie du willst und was du heute willst.“⁴⁸

Brunhild G.

Geld bedeutet, einen Platz in der Gesellschaft zu haben

In einer Prozess-Skizze stellt Brunhild G. die Spannung zwischen Entwicklung (Autonomie, neue Aufgaben) und Sicherheit (Geld = Platz in der Gesellschaft) dar und ist sich auch der Wirkung eigener, negativer Haltungen bewusst.⁴⁹

Rietje S.

Innere Spaltung: Das Wagnis der Entwicklung

„Das eine ist wirklich die Hoffnung und die Bindung, das könnte ja doch etwas werden. Dann muss ich nicht den beruflichen Wagnisweg gehen ... Diese Gutgläubigkeit ist irgendwie ein Anteil in mir: Jetzt glaube denen doch, da tut sich etwas. Und das andere ist einfach die Unsicherheit, dass ich weiß, klar, wenn ich jetzt kündige ... diese Unsicherheit, was kommt danach für mich. Das beunruhigt mich.“⁵⁰

Spannung zwischen Freiheit und Sicherheit

„Nichts Neues zu haben und nicht in ein neues System oder eine neue Struktur eingebunden zu sein, das ist das Thema Freiheit, aber auch das Thema Unsicherheit. Und gleichzeitig ist da auch etwas, das mir Angst macht. Also ich glaube, für mich geht es im Moment darum, diesen Prozess anzunehmen. Das wirklich anzunehmen, anzuerkennen und zu leben ... Ja, dass es Angst macht, aber auch gleichzeitig dieses tiefe Annehmen von: Ich bin unkonventionell oder wie auch immer. Also auch zu mir zu stehen und dazu mehr und mehr 'ja' zu sagen. Ich kann nicht mehr in bestimmten Strukturen leben, das merke ich immer mehr, das wird immer schwerer.“⁵¹

48 Nazgol N. – Gespräch 09.05.2008 (966–986)

49 Brunhild G. – Prozess-Skizze 07.04.2002

50 Rietje S. – Gespräch 03.09.2008 (459–481)

51 Rietje S. – Gespräch 08.10.2008 (592–617)

Franz K.

Sicherheit und Freiheit suchen

„Es ist eigentlich so eine 50:50-Situation: Auf der einen Seite in der Firma die Sicherheit suchen und auf der anderen Seite zu sagen ... da ist die Freiheit ... Das Wachstum ... (Ist fast ein Beratungskonzept, was wir jetzt hier machen.)“⁵²

Spannung zwischen Wachstum und Sicherheit erfordert einen Bewusstseinswandel

„Bei der Spannung zwischen Wachstum / Freiheit und Sicherheit kann eine Problemlösung nur durch Bewusstseinswandel erreicht werden.“⁵³

9.5 Die krisenhafte Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit

In den einleitenden Ausführungen zu *Leadership* und *Leadership-Spiritualität* (Kapitel 3) wurde deutlich, dass die Komplexität der Probleme in Unternehmen und Organisationen (Kapitel 3.2) und vor allem das Change-Management (Kapitel 3.3) hohe Anforderungen für Führungskräfte mit sich bringen. Um trotzdem handlungsfähig zu bleiben, benötigen Führungskräfte heute – wahrscheinlich mehr als früher – ein hohes Maß an Vertrauen und an innerer Sicherheit, wobei im Zuge der allgemeinen Säkularisation zugleich viele Führungskräfte ihre Bindung an die traditionelle Religion losgelassen haben und damit über weniger sinnstiftende Orientierung verfügen. Aus diesem Grund wurde die vorliegende Untersuchung zur spirituellen Entwicklung von Führungskräften auf die Entwicklung vor allem auch des Vertrauens und der inneren Sicherheit fokussiert.

Im vorherigen Kapitel 8 wurde im Zusammenhang mit den allgemeinen Schlussfolgerungen zur spirituellen Entwicklung auch über Schlussfolgerungen in Bezug auf Vertrauen nachgedacht. In Kapitel 9 sollen nun diese Schlussfolgerungen zur Entwicklung von Vertrauen auf die besondere Situation von Führungskräften übertragen werden. Mit den nachfolgenden Ausführungen soll versucht werden, eine Antwort zu geben auf die Untersuchungsfrage, wie nämlich Führungskräfte Vertrauen und innere Sicherheit entwickeln können und welche Bedeutung der Spiritualität in diesem Zusammenhang zukommt.⁵⁴ Wir stützen uns dabei noch einmal auf zentrale Aussagen der Literatur zur psychologischen wie zur spirituellen Entwicklung, zur Spirituellen Psychologie und zum Themenkreis »Spiritualität und Management« sowie auf die Erfahrungen aus der eigenen

52 Franz K. – Gespräch 30.10.2008 (1128–1168)

53 Franz K. – Prozess-Skizze 30.10.2008

54 Die psychologische Sicht auf Entwicklung ist heute zwar dominierend und normativ, wir werden sie in den weiteren Ausführungen aber trotzdem vernachlässigen. Denn es geht nachfolgend weniger um das psychologische Vertrauen, sondern vielmehr um ein Vertrauen in Entwicklungsprozesse an sich und um das spirituelle Vertrauen in Gott und in die Prozesse, die zu Gott führen (»Prozessvertrauen«, Kapitel 9.5.5). Dass dabei zwischen Prozessvertrauen und Vertrauen in Gott unterschieden wird, ergibt sich aus den Begleitungsgesprächen mit den Klienten, die nicht im traditionellen Sinne »gläubig« sind, sondern eine freie und ungebundene Spiritualität sehen lassen. Es erscheint aber sinnvoll und nötig, in Folgeuntersuchungen die Verbindung zwischen psychologischem und spirituellem Vertrauen bzw. Prozessvertrauen näher zu beleuchten. Dabei könnte es nicht nur wie bisher um eine Einschätzung spiritueller Phänomene aus psychologischer Sicht gehen, sondern auch um eine Einschätzung der psychologischen Entwicklung aus spiritueller Sicht.

Begleitungspraxis. Bei den einzelnen Aspekten, die behandelt werden, wird jeweils auf die zu Grunde liegende Literatur bzw. auf die Erfahrungen aus der Begleitungspraxis hingewiesen werden. Für eine größere Deutlichkeit wird zu den verschiedenen Stadien der Entwicklung jeweils eine getrennte Rückkopplung zu den Begleitungsgesprächen gegeben. Theorie (Psychologie und Spiritualität) und Praxis (Entwicklungsprozesse und deren Begleitung) kommen hier in ein Gespräch.

9.5.1 Die Komplexität der Vertrauensfrage

Die Vertrauensfrage wurde in der zurückliegenden Literaturstudie vor allem im Zusammenhang mit dem so genannten »Basisvertrauen« behandelt (Kapitel 4.3.1), in Bezug auf die Weiterentwicklung von Vertrauen wurden dagegen keine Informationen gefunden.⁵⁵ Wie die Begleitungsgespräche mit Führungskräften sehen lassen, scheint aber die Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit insgesamt ein Geschehen zu sein, dessen Komplexität nicht genug gewürdigt werden kann.⁵⁶ Die Aspekte, die im Zusammenhang mit Vertrauen und innerer Sicherheit eine Rolle spielen, enthalten oder berühren immer auch alle anderen dazugehörenden Aspekte (wie Angst, Mut, Macht, Kontrolle usw.), oft gleichzeitig, manchmal aber auch zeitlich versetzt. Da diese Komplexität uns in den weiteren Ausführungen immer wieder begegnen wird, wird sie hier zunächst einleitend besprochen. Doch trotz der Komplexität der Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit erfolgt die Darstellung im weiteren Verlauf in einer bestimmten Reihenfolge.⁵⁷ Diese Reihenfolge ist nicht willkürlich, sondern wird den Entwicklungsschritten entlehnt, die in der Begleitungspraxis bei Führungskräften beobachtet werden können. Innere Sicherheit und Vertrauen werden ihnen nicht für immer geschenkt und sind kein »Besitz«, sondern gehen immer wieder verloren und wollen immer wieder neu erworben werden. Dazwischen aber liegen Zeiten von Unsicherheit, Angst oder Krise und es benötigt Zeit und viel Geduld, wenn es zur Entwicklung von tiefem Gottvertrauen und von begnadeter innerer Sicherheit kommen soll.⁵⁸

55 Die Untersuchungen zur Entwicklung des »Basisvertrauens« (nach Erikson, Kapitel 4.3.1) haben in Bezug auf Vertrauen insgesamt Maßstäbe gesetzt: Das psychologische Verständnis von Vertrauen ist beinahe zu einem Paradigma geworden und dies, obwohl in der übrigen Literatur nirgendwo eine echte Definition von Vertrauen zu finden ist.

56 In der Einleitung zu diesem Kapitel wurde bereits darauf hingewiesen, wie komplex sich der Sachverhalt rund um Vertrauen und innerer Sicherheit darstellt. Diese Komplexität löste sich im Laufe der Untersuchung nicht auf, sondern wurde im Gegenteil erst richtig deutlich. Die nachfolgenden Ausführungen können jedoch nicht viel mehr tun, als auf diese unerwartete Komplexität hinzuweisen und sie in ihren Aspekten anzudeuten. Alle entsprechenden Aussagen werden deshalb nur als vorläufige Arbeitshypothesen formuliert. Um diese Komplexität wirklich erhellen und diese Hypothesen erhärten zu können, sind wahrscheinlich noch mehrere anschließende Untersuchungen nötig, mit jeweils spezifischen Fragestellungen.

57 Beim Versuch, diese Komplexität zu erhellen, wurde eine Struktur zu Hilfe genommen, die sich aus der begleitenden Beobachtung der Krisen ergibt, die Führungskräfte immer wieder rund um die Vertrauensfrage durchleben. Die markanten Phasen dieses Verlaufs werden in die nachfolgenden Ausführungen einbezogen, um sich der Komplexität des gesamten Sachverhaltes annähern und sie erhellen zu können. Diese Struktur ist jedoch nicht mehr als eine Arbeitshilfe, sie ändert nichts an der Komplexität selbst.

58 In der Literatur zu »Spiritualität und Management« wird auf diesen komplexen Zusammenhang hingewiesen, allerdings haben alle Vorschläge, wie man Unsicherheit in Vertrauen umsetzen kann, einen Unterton von anmahnen und einfordern. Die Vorschläge an sich sind sicher richtig (Kontrolle vermindern, Macht zurücknehmen, innere Sicherheit entwickeln), allerdings appellieren sie an die Macher-Mentalität von Führungskräften, die dann erleben, dass sie genau mit diesem erneuten Machen scheitern – scheitern *müssen*! Denn es ist sehr schwer, die Kontrolle aufzugeben, während das Ich noch auf Macht ausgerichtet ist und meint, diese Macht für seine Sicherheit ausüben zu

Sowohl aus psychologischer als auch aus spiritueller Sicht würde man sagen, dort, wo Angst herrscht, ist kein Vertrauen und dort, wo Vertrauen anwesend ist, besteht keine Angst. Jedoch machen gerade die Entwicklungsprozesse der vier Klienten deutlich, dass Angst und Vertrauen auch gleichzeitig anwesend sein können. Man kann dem spirituellen Entwicklungsprozess und vor allem seinem Ziel (Gott) insgesamt vertrauen und doch Angst haben vor den Konsequenzen, die diese Entwicklung fordern wird. Der Mensch sehnt sich einerseits nach Gott und hat zugleich Angst vor ihm bzw. vor dem, was Gott konkret verlangen könnte. Ein Paradox! Die Tatsache, dass Vertrauen und Angst also auch gleichzeitig auftreten können, lässt darauf schließen, dass sie mit zwei verschiedenen Dimensionen im Menschen zusammenhängen. Erst wenn vermutet wird, dass das Ich und das Selbst Aspekte oder Pole sind, die ein Spannungsfeld erzeugen und zugleich verschiedenen Dimensionen angehören, löst sich das Paradox der Gleichzeitigkeit von Angst und Vertrauen auf. Um sich der Komplexität der Fragen rund um Vertrauen und innerer Sicherheit annähern zu können, scheint es hilfreich, diese zunächst einmal vom (psychologischen) Ich aus und ein zweites Mal vom (göttlichen) Selbst aus zu betrachten:⁵⁹

a) Das Ich

Das (psychologische) Ich hat Angst vor Unwägbarkeiten, vor der Unbeherrschbarkeit des Lebens und vor allen Problemen, Schmerzen und Krisen, die noch kommen werden. Es reagiert auf diese Angst mit dem Bedürfnis nach Kontrolle und nach Macht, die für seine Sicherheit sorgen sollen. Die Angst des Ichs führt auf diese Weise in die Enge und in die Isolation.⁶⁰

müssen. Die spirituelle Entwicklung ist jedoch mit zunehmender Machtlosigkeit verbunden, denn die vormals eigene Macht wird abgebaut und geht in die Hände Gottes über. In der Begleitung von Führungskräften zeigt sich, dass diese Verlagerung der Macht mit einer hohen Spannung zwischen dem Bedürfnis nach Sicherheit und Kontrolle (also nach eigener Macht) und dem Verlangen nach spiritueller Freiheit (in Gott) einhergeht.

59 Wir greifen bei diesen Reflexionen auf die Erkenntnisse zur Ich-Entwicklung aus Kapitel 8.4.4 zurück. Während der nachfolgenden Ausführungen zur Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit wird diese Ich-Entwicklung als ein wichtiges, grundlegendes Spannungsfeld im Hintergrund mitlaufen, vor allem weil sie – wie die Klienten sehen lassen – für Führungskräfte zu einschneidenden Krisen führen kann. Wegen mangelnder Definition der Begriffe in der Literatur, sollten alle Begriffe zunächst als vorläufige Arbeitshypothesen verstanden werden; ihre konkrete Verwendung wird in einzelnen Fußnoten noch zusätzlich erläutert werden.

60 Diese Schlussfolgerung ergibt sich aus der durchgesehenen Literatur zur psychologischen wie zur spirituellen Entwicklung und zu »Spiritualität und Management«, sowie aus der Begleitung von Führungskräften. Wenn als eine Möglichkeit unterstellt wird, dass das Ich identisch ist mit der Absonderung der Seele von Gott, dann führt die Entstehung des Ichs automatisch in die Unsicherheit. Das Ich ist dann auf sich selbst gestellt, feindlichen anderen Ichs ausgesetzt, allein im Universum und damit fast ein Nichts. Als Reaktion auf diese tief empfundene Unsicherheit bleiben dem Ich wohl nur zwei Möglichkeiten: die Bildung von noch mehr Ich, um sich zu stärken – oder die Rückkehr zu Gott. De Wit weist nachdrücklich darauf hin, dass das Ego unserer spirituellen Entwicklung im Wege steht (Wit 2006, S. 103). Die Bildung von noch mehr Ich könnte die Ursache für die psychologische Entwicklung sein, die dann irgendwann aber in die spirituelle Entwicklung und in den Rückweg zu Gott übergeht. Wenn diese Sichtweise stimmt, dann könnte die psychologische Entwicklung der Versuch des Ichs sein, sich Sicherheiten zu verschaffen, die im Laufe der spirituellen Entwicklung jedoch alle wieder abgegeben werden müssen – bis nur Gott übrig bleibt. Von daher kommt den Phasen von Verunsicherung im Leben und im Laufe der Entwicklung eine hohe spirituelle Bedeutung zu. Die Erfahrung von Angst und Unsicherheit ist jedoch äußerst ungeliebt, dies könnte vielleicht mit ein Grund dafür sein, dass spirituelle Entwicklung nicht machbar ist!

b) Das Selbst

Das (göttliche) Selbst ist die Dimension, die durch die Person / Persönlichkeit »hindurchstrahlt«⁶¹. Dieses Selbst hat das volle Vertrauen, dass alle Schwierigkeiten und Krisen zur »Schule des Lebens« dazugehören und dass unser Entwicklungsprozess bei oder in Gott endet. Das Verlangen des Selbst nach Gott, sowie Vertrauen und Hingabe führen zur Weite und in die spirituelle Freiheit.⁶²

Wenn wir diese Aussagen als Arbeitshypothesen annehmen, dann können wir anschließend schauen, was jeweils mit dem Ich bzw. dem Selbst geschieht, wenn Sicherheit und Vertrauen bedroht oder verloren gegangen sind und neu aufgebaut werden wollen. In den nachfolgenden Ausführungen und den dazugehörenden Abbildungen wird das Ich (an späterer Stelle das Selbst) im Zentrum eines Komplexes stehen, der sich aus den Aspekten Vertrauen, Sicherheit, Kontrolle, Angst, Mut und Prozessvertrauen zusammensetzt. Mit der Verunsicherung des Ichs in Krisenzeiten und seinem allmählichen Abbau – und damit der Herausbildung des spirituellen Selbst – wird es immer wieder Veränderungen im Zusammenspiel dieser verschiedenen Aspekte geben. Die verschiedenen Stadien oder Zustände des Ichs mit seinem Gefühl von Sicherheit bzw. Unsicherheit, mit seinen Ängsten, dem Gefühl von Ohnmacht bzw. Kontrollverlust und mit dem Verlust von Vertrauen sowie die allmähliche Entwicklung eines Prozessvertrauens werden nachfolgend beschrieben und schematisch dargestellt.⁶³ Diese Reflexionen werden jeweils durch Auszüge aus den Begleitungsgesprächen mit den Klienten unterbaut.

9.5.2 Die so genannte Normalität: ein stabiles »Ich«

In normalen Zeiten geht es dem Ich gut: Es erfährt sich als materiell abgesichert, sozial eingebunden und emotional gut versorgt. Menschen, die sich in diesem stabilen Zustand befinden, sind ihren Aufgaben gewachsen, mit ihren Entscheidungen nicht überfordert und haben von daher nicht das Bedürfnis, eine Begleitung oder eine Therapie in Anspruch zu nehmen. Viele Ratgeber der psychologischen Lebenshilfe, aber auch der psychologisierten Spiritualität zielen darauf ab, Menschen dabei zu helfen, diesen Zustand entweder zu erhalten oder (wieder) zu erreichen. Sie werden in diesen Ratgebern unterstützt, sich in diese Richtung zu entwickeln oder nach Krisen (die immer verunsichernd sind!) in diesen Zustand zurückzukehren. Stabilität scheint also ein hohes Ziel für Menschen zu sein, zumindest, wenn diese Stabilität sich auf angenehme Zustände bezieht. Für viele Menschen hat der stabile Ich-Zustand den Stellenwert einer regelrechten Norm, an der sie andere oder auch sich selbst messen. Zustände, die nicht dieser Norm entsprechen, also nicht mit

61 Der Begriff »Person« ist vom lateinischen *persona* = Maske, Rolle, Charakter abgeleitet.

62 Diese idealtypisch formulierte Schlussfolgerung ergibt sich zwar aus der Literatur zur Spiritualität, kann aber (noch) kaum durch Erfahrungen aus der Begleitungspraxis unterstützt werden. Sie bleibt damit zunächst noch hypothetisch.

63 Schemata machen – aus einem bestimmten Blickwinkel heraus – Sachverhalte deutlich, sind aber zugleich eine Reduktion des eigentlichen komplexen Gesamt-Zusammenhangs. Die nachfolgend verwendeten Schemata sollten deshalb nur als eine Arbeitshilfe verstanden werden.

dieser Ich-Stabilität einhergehen, gelten leicht als nicht-normal und sollten – so der Anspruch einer psychologisierten Gesellschaft – möglichst schnell in den normalen Zustand überführt werden. Menschen, die über ein stabiles Ich verfügen und in stabilen Verhältnissen leben, sind sich ihres Kontrollbedürfnisses und der dazugehörenden latenten Angst normalerweise nicht bewusst. Wenn sie ihnen bewusst wären, wäre die Sicherheit bereits verloren oder als Schein-Sicherheit entlarvt. Das Bedürfnis von Menschen, Kontrolle zu haben (über sich und andere, über Situationen und Entwicklungen, über das Leben insgesamt), bekommt in der Literatur nur wenig Aufmerksamkeit. Während es aus spiritueller Sicht als eine Reaktion auf die Erfahrung menschlicher Ohnmacht gegenüber dem Leben und Gott verstanden wird⁶⁴, wird es aus psychologischer Sicht, wenn es das normale Maß überschreitet, als neurotisch verstanden.

In der nachfolgenden Abbildung (1) wird zunächst ein »normales«, stabiles Ich dargestellt, das über ein psychologisches Vertrauen verfügt und sich in einer gewissen Sicherheit wiegt, die hier allerdings als eine »Schein«-Sicherheit bezeichnet wird, weil sie später, in Krisenzeiten, als eine solche erkannt wird. Dass ein latentes Wissen um den Schein-Charakter dieser Sicherheit bereits vorhanden ist, lässt sich daraus ableiten, dass bei vielen Menschen ein (allerdings unbewusstes) Kontrollbedürfnis wahrgenommen werden kann, mit einer dahinter oder darunter liegenden latenten Angst.

⁶⁴ Die spirituelle Literatur ist in dieser Hinsicht allerdings eher zurückhaltend. Das Kontrollbedürfnis wird jedoch zu den Hindernissen auf dem spirituellen Weg gerechnet.

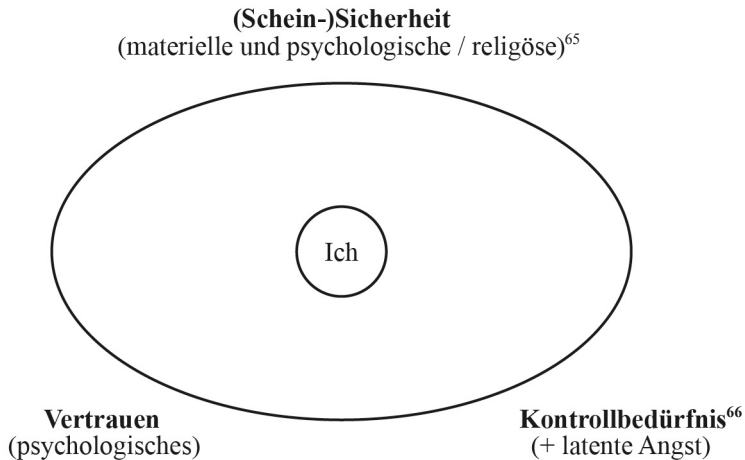


Abb. 1 – Die so genannte Normalität: ein stabiles »Ich«

Rückkopplung zu den Begleitungsgesprächen

Die Klienten, die für ihre Entwicklung Begleitungsgespräche in Anspruch nehmen, sind durch konkrete Schwierigkeiten am Arbeitsplatz in einer mehr oder weniger intensiven Krise und haben ihre äußere und oft auch die innere Sicherheit verloren und sind damit auch in ihrem Vertrauen verunsichert. Da die Klienten erst in Krisenzeiten die Begleitung suchen, werden Äußerungen zu dieser stabilen Situation, wenn überhaupt erst im Nachhinein gemacht. In den aufgezeichneten Begleitungsgesprächen gibt es deshalb weiter keine Aussagen zu diesem stabilen Zustand, es sei

65 Der Begriff »materielle Sicherheit« ist umgangssprachlich eingebürgert, jeder hat von materieller oder äußerer Sicherheit eine Vorstellung. Gegenüber dieser äußeren Sicherheit ist der Begriff »innere Sicherheit« dagegen vergleichsweise vage. Ihre innere (psychologische) Sicherheit beziehen Menschen aus ihrer psychischen Konstitution (Ur-Vertrauen), aus ihrem Ich, ihrem Selbstbild, ihren tatsächlich vorhandenen Fähigkeiten sowie ihren Erfolgserlebnissen oder aus ihrem religiösen oder weltanschaulichen Glauben. Genau wie die äußere, materielle Sicherheit kann auch diese innere Sicherheit immer wieder verloren gehen, wir werden deshalb beide im weiteren Verlauf als »Schein«-Sicherheiten bezeichnen. Zu diesen Schein-Sicherheiten kann – prinzipiell gesehen – selbst die spirituelle (relationale) Sicherheit der Gottesbeziehung gerechnet werden, denn auch diese kann immer wieder verloren gehen. – Aber weder die psychologische noch die spirituelle Literatur beschäftigt sich mit der Frage nach Sicherheit, außer in den Situationen, in denen sie verloren geht. Es gibt noch keine zuverlässige Definition für »Sicherheit«, wohl weil es sich nicht um eine objektive Realität, sondern um einen subjektiven Zustand handelt. Ebenso wenig ist der Rahmen klar, innerhalb dessen dieser Begriff verwendet werden könnte. Die Verwendung des Begriffes »Sicherheit« ist deshalb hier als Arbeitshypothese zu verstehen, immer unter dem Vorbehalt einer späteren genaueren Begriffsklärung. Diese Begriffsklärung erscheint dringend nötig, vor allem auch deshalb, weil die Vermutung nahe liegt, dass Sicherheit in der Psychologie eine andere Bedeutung hat als in der Spiritualität. Das Verständnis dessen, was Sicherheit eigentlich ist, hängt wahrscheinlich vom Welt- bzw. Menschenbild ab, innerhalb dessen nach Antworten und nach Halt gesucht wird bzw. vom Entwicklungsniveau einzelner Menschen. An späterer Stelle wird der Begriff »innere Sicherheit«, den wir hier relativiert haben, im Sinne von »Gewissheit« wieder eine größere Bedeutung bekommen, weil er in den Gesprächen mit den Klienten ein wichtiger Aspekt ist.

66 Normales psychologisches Vertrauen und Kontrollbedürfnis stehen sich hier gegenüber wie zwei Seiten einer Medaille (des Ichs).

denn im Nachhinein, weil diese Stabilität verloren ging. Dann wird schmerzlich deutlich, wie wichtig Vertrauen und Sicherheit sind. Im Zusammenhang mit diesem Verlust lässt eine Klientin auch sehen, dass sie den illusionären Charakter dieser Stabilität und dieser Sicherheit durchschaut hat. Die beiden anderen Klientinnen lassen auch sehen, dass sie sich inzwischen ihres Kontrollbedürfnisses bewusst sind. Auch die unter diesem Kontrollbedürfnis liegende Angst wird bewusst wahrgenommen; sie ist latent, kann aber als ein deutlicher Hinweis für die Instabilität der vermeintlich stabilen Verhältnisse verstanden werden. Hier einige Aussagen dazu⁶⁷:

Nazgol N.

Mit sich eins - und doch unzufrieden

„Es ist dieses Endgültige. Ich suche immer wieder nach Endgültigem, (erst) dann habe ich meine Ruhe ... Dass es zu Ende ist, damit ich aufatmen und ausatmen kann. Ich habe jetzt kapiert, dass das (noch) nicht so ist. Mit jedem Tag (gibt es ein) neues Problem oder einen neuen Anfang ... Weißt du, dieses Endgültige, da ist auch dieser Drang, Antworten zu finden, und dann ist es okay. Weil dieses Nichtwissen, dafür fehlt mir die Geduld. Immer muss ich wissen, wohin es geht, und das hat, glaube ich, mit Kontrolle zu tun.“⁶⁸

Mit Unklarheit umgehen (weniger Kontrolle)

„Ich glaube wirklich, früher war ich sehr fixiert auf diese Kontrolle. Es war die Kontrolle, (immer) zu wissen, worum es geht. Dann hat es mich total unsicher gemacht, wenn es zwei oder drei Seiten (gab). Oder mehr oder ganz viele. Das hat mir Angst gemacht. Jetzt kann ich auch besser mit Unwissenheit und mit Unklarheiten umgehen.“⁶⁹

Brunhild G.

Kontrolle

„Auf einer tiefen Ebene habe ich das Gefühl gehabt, Kontrolle zu haben.“⁷⁰

Innere Kontrollinstanz

„Mir wird klar, ich brauche auf das Thema »Nähe-Distanz« nicht besonders zu achten, das funktioniert gut. Das ist integriert, also brauche ich jetzt da keine neue Kontrolle einsetzen ... (Die Kontrollinstanz) ist noch wichtig, die kann ich noch nicht verabschieden, die brauche ich noch. Aber ich brauche keine neue Kontrollinstanz, was nämlich meine Befürchtung war.“⁷¹

67 Der Klient Franz K. wurde hier nicht einbezogen, denn er bringt den Aspekt der »Kontrolle« an keiner Stelle mit Kontrolle über sein Leben oder seine eigene Entwicklung in Verbindung, sondern immer mit der Kontrolle von Arbeitsabläufen im Unternehmen. Er hat diesbezüglich die Einstellung, dass Kontrolle (für sich selbst und für andere) sinnvoll und nötig ist, weil es ohne nicht geht.

68 Nazgol N. – Gespräch 05.03.2009 (326–354)

69 Nazgol N. – Gespräch 24.03.2009 (1128–1146)

70 Brunhild G. – Gespräch 04.02.2002 (1064–1072)

71 Brunhild G. – Gespräch 13.12.2001 (123–133)

Rietje S.

Sicherheit ist eine Illusion

„(Sicherheit) ist eigentlich eine Illusion. Also, da ist eine Sicherheit und gleichzeitig ist das nur eine Illusion von Sicherheit. Das ist meine größte Unruhe im Moment ... Und gleichzeitig zu wissen, diese Diskrepanz ist nicht aufzulösen. Da ist das Gefühl, das gern diese Sicherheit möchte, das ist auch verständlich, und der Verstand weiß, das geht nicht.“⁷²

9.5.3 Die akute Krise: der Verlust von Sicherheit und Vertrauen

In der Literatur zur psychologischen Entwicklung wird aufgezeigt, dass die Übergänge zwischen den Lebensphasen und dass Lebenskrisen insgesamt für Menschen sehr verunsichernd sind, vor allem, wenn dabei die alte Identität verloren geht. In den Vordergrund treten dann Unsicherheit, Misstrauen, Ohnmacht und offensichtliche, bewusste Angst. Sowohl in der Literatur zur psychologischen als auch zur spirituellen Entwicklung wird immer wieder auch über solche Ängste gesprochen.⁷³ Wenn wirklich Vertrauen anwesend wäre, würde es keine Angst geben. Stattdessen wird in Krisenzeiten deutlich, dass diese Angst immer schon latent vorhanden war. Ohne die vertrauten »Haltegriffe« wird das Ich instabil, es »hängt in der Luft«. Angst hat also scheinbar direkt mit dem Ich zu tun. Menschen tun viel dafür, um diese Erfahrung nicht machen zu müssen; es sind dies jedoch vergebliche Versuche, eine Illusion aufrechtzuerhalten, eine Illusion, die vielen Menschen und vor allem auch Führungskräften nicht nur Kraft, sondern auch den ruhigen Schlaf raubt. Es scheint also, dass alle Entwicklungsprozesse den Betroffenen, zumindest zeitweise, auch Angst machen können. In Krisenzeiten wird der Ich-Komplex aus seinem »Traum« oder seiner eventuellen »Erstarrung« wachgerüttelt: Sicherheit, Macht und Kontrolle erweisen sich als vergänglich. Wenn das Ich (in Bezug auf etwas, das ihm wichtig ist) mit seiner Machtlosigkeit konfrontiert wird, reagiert es mit Unsicherheit, bis hin zur Erfahrung einer fundamentalen Unsicherheit gegenüber dem ganzen Leben. Damit kann dann auch der Verlust jeglichen Vertrauens einhergehen. Das Ich mag Unsicherheit nicht und es ist normal, dass Menschen schnellstmöglich in einen Zustand von Sicherheit zurückkehren möchten. Menschen tun dann viel dafür, um ihr »angeschlagenes« Ich wieder zu stabilisieren. In der psychologischen Begleitung erfahren sie dabei Unterstützung und kehren sie in den Ich-Komplex zurück, der ihnen scheinbar Sicherheit verspricht. Hier wird Unsicherheit in horizontaler Richtung wieder in psychologische Sicherheit zurückgeführt. Wenn Menschen in ihrer Krise jedoch spirituelle Begleitung suchen, dann unterstützt diese sie dabei, die Unsicherheit und alle dazugehörenden anderen Phänomene, wie Kont-

⁷² Rietje S. – Gespräch 08.10.2008 (1154–1195)

⁷³ In Bezug auf die »beruhigende« Wirkung von Religion und Spiritualität vergleiche auch Gabel 2007, S. 471; mit der Wiedergabe eines Vortrags von Stephan Feldhausen: „Es ist die Stärke von Religion, unangemessene, blockierende Angst zu reduzieren. Wer weiß, dass er Gott im Rücken hat, muss keine Angst vor Veränderungen und vor persönlichem Versagen haben, kann freier und kommunikativer agieren und seiner Führungsverantwortung gerecht werden.“ – In der allgemeinen spirituellen Literatur wird über Ängste allerdings eher im Zusammenhang mit dem mystischen Transformationsprozess gesprochen, hier vor allem über Ängste in Bezug auf Macht- und Kontrollverlust. De Wit lässt sehen, dass Angst eine Reaktion des Egos ist und eigentlich nicht nötig wäre (vergleiche: Wit 2006, S. 109).

rollverlust, Ohnmacht und Angst zuzulassen und zu durchleben, so dass sich das Ich langsam in einem Transformationsprozess zum Selbst verwandeln kann. Unsicherheit wird dann in vertikaler Richtung in spirituelle Sicherheit transformiert.⁷⁴

In der folgenden Abbildung (2) wird ein »angeschlagenes« Ich sichtbar, dem durch eine Krise die vorher so selbstverständlichen Aspekte von Sicherheit und Vertrauen verloren gegangen sind, was zu Gefühlen von Angst und Ohnmacht führen kann.

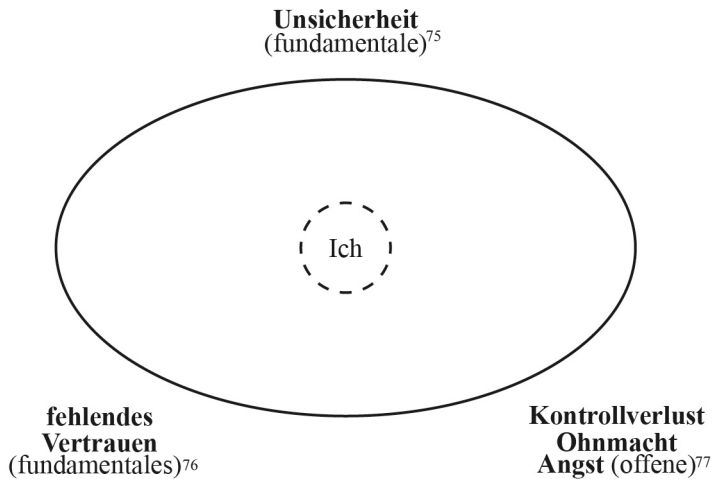


Abb. 2 – Die akute Krise: der Verlust von Sicherheit und Vertrauen

Rückkopplung zu den Begleitungsgesprächen

Die Klienten, die zur Begleitung kommen, sind meistens in Schwierigkeiten oder sogar regelrecht in Krise. Sie suchen dann Unterstützung für die Bewältigung dieser Krise und für ihre weitere Entwicklung. Oft klagen sie über körperliche Symptome (Tinnitus, Herzrhythmusstörungen,

74 Dieser Aspekt spielt vor allem in der Begleitung von Betroffenen eine bedeutsame Rolle. Menschen, die sich in Krisenzeiten in psychologische Behandlung begeben, werden dabei unterstützt, in den Zustand des stabilen Ichs zurückzukehren, während eine geistliche Begleitung das Ich in seiner Instabilität darin unterstützt, Gott (noch mehr) zuzulassen.

75 Mit fundamentaler Unsicherheit ist hier eine generelle Verunsicherung gemeint (soziale, psychologische, wie auch religiöse und spirituelle), die manchmal selbst die existentiell-materielle Ebene erfassen kann.

76 Mit fehlendem fundamentalem Vertrauen ist hier der Verlust jeglichen Vertrauens gemeint, das bisher stützend war. Vor allem Erikson setzt dem psychologischen Basisvertrauen immer auch ein fundamentales Misstrauen gegenüber (vergleiche: Erikson 1964, S. 238–242).

77 Etymologisch gesehen kommt der Begriff »Angst« von Enge, von Eingengt-sein. In der Begleitung von Führungskräften kann beobachtet werden, dass Angst auch mit der Wahrnehmung von Spannung und mit einer Einschränkung des Lebensgefühls bzw. des Gefühls von Freiheit verbunden ist, während Angstfreiheit mit Entspannung verbunden ist. Zudem kann beobachtet werden, dass diese Angst ein Aspekt ist, der sich nicht nur auf zukünftige Entwicklungen bezieht, sondern vor allem auch auf Entscheidungen bezüglich des eigenen Weges. Zur Angst als ein typisches postmodernes Phänomen siehe auch Rohr 2010.

Schlafstörungen, Magengeschwüre, Bluthochdruck usw.) oder über energetische Phänomene (Erschöpfung, *Burn-out*). Die Klienten leiden und dieses Leid ist ein wichtiger Motor für die Entwicklungsbewegung und oft Initiator für die Suche nach Begleitung. Die Begleitungspraxis zeigt, dass die Ängste von Führungskräften immer auch die existenzielle Ebene betreffen, nämlich die Angst, sich finanziell nicht ausreichend versorgen zu können. Es darf vermutet werden, dass sie diese Ängste mit allen anderen Menschen teilen. Die Besonderheit der Situation von Führungskräften ist jedoch, dass sie (neben ihrem Ansehen) oft auch einen großen Wohlstand erreicht haben, an den sie und ihre Familien sich gewöhnt haben. Der Lebensstandard, den sie sich und ihrer Familie gern auch weiterhin garantieren möchten⁷⁸, führt dazu, dass jede Bedrohung dieses Lebensstandards als eine existentielle Verunsicherung erfahren wird. Führungskräfte haben viel zu verlieren und erfahren deshalb diese existentielle Verunsicherung bis in den tiefsten Kern ihrer Person hinein als eine Bedrohung.⁷⁹

In ihrer Krise erfahren die Klienten also eine fundamentale Verunsicherung, vor allem, wenn die äußere Sicherheit bedroht ist und damit einhergehend auch die psychische Sicherheit in Frage gestellt wird (Minderwertigkeitsgefühle!). Das normale Vertrauen geht verloren und ihr Fühlen und oft auch das Denken werden von Angst beherrscht. Sie sind sich ihrer Ohnmacht bewusst, nichts tun zu können, sondern ausgeliefert zu sein. Sie wissen, dass sie keine Kontrolle und keine Macht haben, die Situation nach ihrem Willen zu gestalten. In manchen Fällen wird ihnen auch bewusst, dass sie wirkliche Kontrolle und wirkliche Macht eigentlich noch nie hatten. Ihr Ich ist deutlich »angeschlagen« und sie leiden, weil es ihnen schwerfällt, in dieser Situation noch Vertrauen aufzubringen. Andererseits wissen sie, dass Vertrauen ihnen die Kraft geben würde, die sie in dieser Situation so dringend benötigen. Aber auch gegenüber diesem Vertrauen erfahren sie ihre Ohnmacht, denn obwohl sie sehen, wie hilfreich es wäre, können sie es doch nicht »machen«. Diese Ohnmacht wird ihnen in der Begleitung nicht weggenommen, sie wird eher bestätigt und dazu benutzt, den Blick auf die Macht Gottes über sie und ihre Entwicklung zu richten – was noch mehr Ohnmacht zur Folge hat.

Nazgol N.

Krise ist, wenn Sicherheit verloren geht

„Krise ist, wenn die Sicherheit verloren geht.“⁸⁰

Rietje S.

Angst vor dem eigenen Anderssein

„Meine Arbeitsstelle ist austauschbar. Es geht um mich und mein Thema, die Sorge oder die Angst, die jetzt für mich spürbar geworden ist. Wo passe ich hin? Das ist aber letztendlich das Thema Annahme, mein Anderssein annehmen. Und das, merke ich, ist keine leichte Aufgabe.“⁸¹

78 Hinzu kommt oft noch die Abzahlung einer hohen Hypothek, die in Zeiten von Verunsicherung eine Entscheidung zwischen Freiheitsverlangen und Sicherheitsbedürfnissen besonders schwermacht.

79 Diese Schlussfolgerung ergibt sich sowohl aus der Literatur zur psychologischen wie zur spirituellen Entwicklung und zudem aus der Begleitungspraxis.

80 Nazgol N. – Gesprächsnotiz (eigene) 01.03.2004

81 Rietje S. – Gespräch 08.10.2008 (410–421)

9.5.4. Die Wende: die Krise als Herausforderung annehmen

Lebenskrisen und ihre Bewältigung sind vor allem in der therapeutisch orientierten psychologischen Literatur gut und ausführlich beschrieben, mit dem Ziel der Festigung des Ichs und der Rückkehr in ein normales Leben. Aber weder die durchgesehene psychologische noch die spirituelle Literatur machen Angaben zu der Veränderung, die in einer Krise eintritt, wenn die Betroffenen die Existenz dieser Krise akzeptieren, also die Tatsache für sich annehmen, dass sie in Krise sind und vorläufig wohl auch noch bleiben werden.⁸² Wenn die Existenz dieser Krise anerkannt wird, dann ist das Ich zwar auch weiterhin enorm verunsichert (instabil), aber im Bewusstsein bildet sich langsam eine Vorstellung vom prozesshaften Charakter dieser Krise und der spirituellen Entwicklung insgesamt. Dieser Wendepunkt⁸³, der sich ergibt, wenn ein Betroffener die aktuelle Krise in ihrer Existenz akzeptiert und die Herausforderungen, die darin liegen, für sich annimmt, muss deshalb Erwähnung finden, weil es zugleich eine markante und nicht erwünschte Veränderung gibt: Die Ängste nehmen nicht ab, sondern zunächst sogar zu; sie werden stärker. Akzeptieren wir die Unsicherheit, die entsteht, wenn wir das bisherige Ufer loslassen und uns zu neuen Küsten aufmachen? Wenn wir den willentlichen Griff auf das Leben lockern? Haben wir den Mut, geschehen zu lassen, was mit uns und an uns geschehen will? Haben wir den Mut und das Vertrauen, Gott – auch in uns – zuzulassen? Dies sind Fragen, die zunächst einmal mehr Angst machen können. Bei der Bewältigung solcher Krisen scheint einerseits eine gewisse Flexibilität, andererseits jedoch auch eine gewisse Kompromisslosigkeit oder sogar Radikalität erforderlich zu sein. Auch dies könnte als ein Spannungsfeld verstanden werden, zwischen dessen Polen sich Entwicklung als Bewegung abspielt. In der Begleitung von Führungskräften kann beobachtet werden, dass es für die Entwicklung förderlich ist, wenn ein Betroffener in dieser Wende die Entscheidung trifft, seiner Krise nicht länger auszuweichen oder sie zu verdrängen, sondern sie zu durchleben und zu durchleiden.

Die folgende Abbildung (3) zeigt ein Ich, das durch die Krise sehr verunsichert ist, bei dem sich aber mitten in dieser Verunsicherung – und trotz aller Ängste – langsam ein Bewusstsein des Prozesses zeigt und so auch Mut möglich wird. Da in der Literatur hierzu keine Angaben gemacht werden, ergibt sich die nachfolgende Darstellung ausschließlich aus den Erfahrungen der Begleitungspraxis; die Analyse der Gespräche hat diese Einschätzung bestätigt.

82 Die Akzeptanz der Tatsache, dass man in Krise ist, bringt eine Veränderung zustande, denn ab jetzt kann man mit der Krise zusammenarbeiten. Diese Veränderung wird ausführlich beschrieben in Etminan 2009, S. 74–75.

83 Je nachdem, ob man diese Wende als einen Punkt oder als eine Phase ansieht, ergibt sich natürlich eine andere Sichtweise auf die Krisenphänomene. Wir haben uns hier entschieden, diesen »Wendepunkt« als eine eigenständige Phase zu betrachten, weil es sich nicht um einen stabilen Punkt handelt, sondern es immer wieder zu Rückschlägen kommen kann.

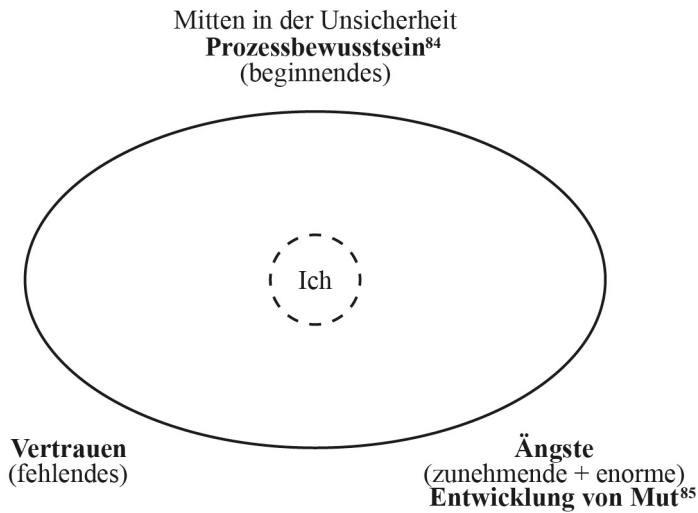


Abb. 3 Die Wende: die Krise als Herausforderung annehmen

Rückkopplung zu den Begleitungsgesprächen

Klienten, die das Begleitungsgespräch suchen, sind mehr oder weniger in einer Krise und erfahren deshalb alle Phänomene, die im vorherigen Abschnitt beschrieben wurden: Verunsicherung, Vertrauensverlust, Kontrollverlust, Ohnmacht und Angst. Die meisten Klienten (Führungskräfte!), die eine Begleitung für ihren Entwicklungsprozess suchen, haben aber für sich bereits die Vermutung, dass sie sich in einer Entwicklung befinden, und auch das grundsätzliche Denken in Prozessen ist ihnen vertraut.⁸⁶ Sie bringen also bereits ein gewisses »Prozessbewusstsein« mit oder entwickeln dieses in den ersten Gesprächen. Wenn Klienten das Bewusstsein in Bezug auf Entwicklungsprozesse – zumindest ansatzweise – mitbringen, dann werden bereits in den ersten Gesprächen Begriffe wie »Entwicklung«, »Prozess« oder auch »Neuorientierung« ins Gespräch gebracht und es wird auch deutlich, dass diese Klienten sich ihrem Entwicklungsprozess stellen wollen und

84 Religiöse Menschen, die »fest in ihrem Glauben stehen«, können sich in dieser Phase ihrem Gott anvertrauen. Dieses Gottvertrauen wird ihnen weiterhelfen und sie durch die Prozesse tragen. Der Glaube gibt ihnen auf diese Weise eine »Prozess-Sicherheit«. Menschen mit einer weniger religiös gebundenen Spiritualität – und dazu gehören diese Klienten – haben oft ein weniger deutliches Gottesbild und vertrauen daher eher dem Prozess ihrer Entwicklung, was ihnen ebenfalls Sicherheit gibt. Für beide Formen von Sicherheit gilt jedoch, dass sie oft erst entwickelt werden müssen und dass sie immer wieder verloren gehen können!

85 Zur Entwicklung von Mut siehe auch Lutze 1996.

86 Oft kommt es in diesem Zusammenhang gleich zu Beginn der Begleitung zu einer Entscheidung, die für die weitere Zusammenarbeit ausschlaggebend ist: Entweder stellen sich die Klienten ihrem Entwicklungsprozess oder sie unternehmen einen Versuch, in die normale Sicherheit zurückzukehren. An dieser Stelle kann es dann auch zu einem Abbruch der spirituellen Begleitung kommen.

dafür Unterstützung in Form von Begleitung suchen. Sie wollen ihre Probleme nutzen, um sich weiterzuentwickeln. Probleme als Lernaufgaben und Krisen als Herausforderung zu verstehen, ist keineswegs selbstverständlich, aber die meisten Klienten bringen diese Sichtweise bereits mit oder stehen kurz davor, diese Sichtweise für sich zuzulassen. Diese Wachstumsorientierung wird zur Basis für die gemeinsame Arbeit an ihrer Entwicklung. Die Begleitungsgespräche sind für die Klienten eine Möglichkeit, ihre diesbezüglichen Erkenntnisse in Worte zu fassen. Die meisten Klienten kommen entweder kurz vor oder kurz nach dieser Wende zu einem ersten Begleitungsgespräch. Das volle Erkennen ihres Entwicklungsprozesses findet meist in oder zwischen den Gesprächen statt, so dass dann auch die heftigen Reaktionen auf diese Erkenntnisse besprochen werden können. Auch die vier Klienten, deren Gespräche aufgezeichnet wurden, lassen von Beginn an sehen, dass sie an Entwicklung interessiert sind. Sie leiden, weil sie in Krise sind, aber sie wollen dieses Leid nicht »wegmachen«, sondern sind motiviert, ihr Leid in Lernprozesse und in Entwicklung umzusetzen. Auffällig ist jedoch, dass sobald dieses Prozessbewusstsein artikuliert ist, dies nicht zu einer Beruhigung der Ängste führt, sondern zunächst zu einer Zunahme. Den Klienten wird das »Abenteuer« bewusst, das mit ihrem Weg und mit jeder der anstehenden Entscheidungen verbunden ist. Sie verstehen, dass Angst von nun an ein ständiger Begleiter sein wird, vor großen oder auch radikalen Schritten, privat wie beruflich. Die Angst würde vielleicht wieder verschwinden, wenn sie diese Schritte vermeiden oder den anstehenden Entscheidungen ausweichen würden, aber sie verschwindet nicht wirklich: Unterbewusst wissen Menschen, dass sie ausgewichen sind, und dieses Wissen wird weiter für Unruhe sorgen. Wenn sich der Freiheitspol jedoch durchsetzt und die Entwicklung beschleunigt, wird den Betroffenen zunächst »schlecht vor Angst«. Zugleich erkennen die Klienten, dass sie nie wieder *nicht* so denken können. Sie bekommen Angst vor ihrer Entwicklung und vor dem, was sich daraus für sie ergeben könnte. Die Klienten haben im Bewusstsein einen *Point of No Return* erreicht. Aus spiritueller Sicht ist es die Angst vor Gott und seiner Unberechenbarkeit, die sich hier meldet, zusätzlich verbunden mit dem Erkennen der eigenen, absoluten Ohnmacht. Jeder weitere Schritt, alle Entscheidungen werden von nun an als ein großes Risiko wahrgenommen und erfordern darum – subjektiv gesehen – einen enormen Mut. Bei einer weiteren Zunahme des Prozessbewusstseins wird den Klienten auch deutlich, dass zu ihrem Entwicklungsprozess ab jetzt Unsicherheit und weitere Krisen dazugehören werden – und dass Entwicklung Zeit benötigt. Oft wird dann selbst von Jahren gesprochen und sie stellen sich die Frage, wo sie in 5-10 Jahren sein werden.⁸⁷ In den Gesprächen, die dann folgen, geht es immer wieder um diese Neuorientierung, aber auch um die Spannung zwischen Freiheit und Sicherheit

87 Es geht dabei nicht um normale Karriereziele, sondern um Ziele für ihre persönliche Entwicklung. Die Ziele, die die Klienten in den ersten Gesprächen für sich formulierten, waren meistens nicht deutlich spirituell, aber doch ganzheitlich ausgerichtet. Sie waren auch in den nachfolgenden Gesprächen dominant anwesend und fungierten wie eine Art Richtschnur oder Wegweiser für die Entwicklung von Lösungen oder für die Vorbereitung von Entscheidungen, die getroffen werden mussten. Es ging bei diesen Zielen um die Entwicklung oder Verwirklichung von Aspekten wie Offenheit, Authentizität, Freiheit, Zufriedenheit, Mit-sich-eins-Werden, Übereinstimmung von Leben und Beruf, Integration anderer Neigungen oder Fähigkeiten, Finden der eigene Lebensaufgabe oder Berufung. Diese Ziele waren nicht Gegenstand der Untersuchung, die Aspekte, auf die sie sich beziehen, können deshalb hier nur kurz erwähnt werden. Weil diese Ziele aber eine wichtige Orientierungshilfe für die Klienten sind, wäre es ausgesprochen sinnvoll, solche Ziele zum Gegenstand einer Folgeuntersuchung zu machen.

und um den Mut, der nötig sein wird, um Schritte in dieses unsichere »Neuland« hinein zu tun. Diese Phase ist für die Klienten so anstrengend, dass sie – zur eigenen Unterstützung – meist in einer höheren Frequenz Begleitungsgespräche in Anspruch nehmen. Wenn sie diese Phase der akuten und starken Ängste jedoch absolviert haben, wird die Begleitung zwar nicht überflüssig, aber weniger wichtig. Die Klienten bekommen Erfahrung mit ihrem Prozess und lernen, sich selbst in akuten Krisen mit einem passenden Selbstmanagement zu unterstützen.

Nazgol N.

Keinen Mut haben, etwas wirklich Neues anzufangen

„Immer diese Wiederholung ... (Etwas) nicht abzuschließen oder nicht etwas Neues anzufangen, hat damit zu tun, dass ich kein Vertrauen zu mir habe. Ich komme immer wieder an diesen Punkt ... Es ist nicht so, wie vor zehn Jahren, aber trotzdem ist es das gleiche Ergebnis ... (Es liegt daran), dass ich keinen Mut habe, das so einfach abzuschließen, einen Strich zu ziehen und zu sagen, (ich mache) wirklich etwas Neues.“⁸⁸

Brunhild G.

Schwierigkeiten sind Lernaufgaben

„Dieser Frust, der am Anfang ganz deutlich war, mit dem ich auch nach hier gekommen bin, der ist schon noch spürbar, aber er hat kein Gewicht mehr. Mir ist deutlich geworden, ich bin auf meinem Weg. Und dazu gehören jetzt ... das ist so eine kleine Prüfung, die dazugehört. Und damit bekommt sie den Stellenwert, den diese Prüfung auch hat.“⁸⁹

Existenzangst

„Da ist schon so eine Angst, wenn ich das mehr lebe. ... dass mir Struktur fehlt, dass ich mich auflöse ... dass ich das zwar lebe, aber dass ich davon nicht leben kann, weil ich kein Geld dadurch verdienen kann. Aber das ist, glaube ich, nicht das Wichtigste. Dann habe ich das Gefühl, ich verliere ... meinen Körper, meinen Rahmen.“⁹⁰

Rietje S.

Aufbruch und Umbruch machen Angst

„Genau ... ich habe diese seelische Aufbruch-, Umbruchsituation, wo ich merke, da verändert sich etwas. Ich habe das Gefühl, da passiert eine ganze Menge innerlich und auch äußerlich. Aber es ist nach wie vor so, dass ich denke, ich weiß noch nicht ... Aber ich glaube, ich kann den Weg mehr annehmen. Im Moment denke ich, ja, es gehört dazu. Es gehört auch dazu, dass mir das eine oder andere schwerfällt ... so diese Auseinandersetzung, wovor ich

88 Nazgol N. – Gespräch 24.03.2009 (63–83)

89 Brunhild G. – Gespräch 04.02.2002 (1429–1433)

90 Brunhild G. – Gespräch 02.05.2002 (207–213)

Angst habe. Ich brauche immer noch mal diesen Impuls, ja, ich bin auf dem richtigen Weg, wenn ich auch noch nicht weiß, wie das Schild heißt, wo ich irgendwann ankomme.“⁹¹

Angst vor dem Ungewissen

„Im privaten Bereich war es immer schon so, dass ich unkonventioneller war. Aber beruflich bin ich wirklich in dieser Normalität gewesen, was ja auch gut war. ... Aber jetzt so von innen heraus zu merken, ich kann nicht mehr, und gleichzeitig auch die Angst (zu spüren), die damit verbunden ist. Dieses Ungewisse, was kommt denn dann? Und packe ich das? ... Ich denke, das (Unkonventionelle) wird die Führung übernehmen, dessen bin ich mir schon sehr sicher. Von der Kraft her, ja, das wird spannend, aber was dann? Das ist diese Unsicherheit. Bisher bin ich ja mit dieser Kraft und mit diesem Anteil so umgegangen, dass sie da sein dürfen. Es darf sie geben, ich bin auch stolz darauf, aber immer noch mit einem »Aber« dabei. So nach dem Prinzip: Aber wir machen trotzdem ganz normal (weiter).“⁹²

Franz K.

Angst vor dem unbekannten Neuland

„Das (da draußen), das ist ja echt unbekannt ... verstehst du? ... Es ist im Grunde genommen genau das gleiche Gefühl, es ist genau identisch, (wie damals mit dem) Ziel, Unternehmensberater zu werden. Ich bin verrückt geworden, als es dann (hieß), dass wir alle so einen Kurs machen sollten, also so ein Seminar geben sollten.“⁹³

Angst, vollkommen ohne Sicherheit dazustehen

„Ich habe manchmal so das Gefühl, dass ich eigentlich total Angst davor habe, vor dem, was dahinter steht. Weil ich mich eigentlich auf der einen Seite in die Richtung bewege und (andererseits) dagegen arbeite ... Ich habe schon das Gefühl, dass ich dem näher komme, was ich eigentlich will, aber ich habe Angst davor, dass es noch viel eklatanter, viel härter ist als das, was ich mir jetzt gerne so vorstelle, wie ich es gerne hätte ... Ja, dass ich hinterher ohne Sicherheit dastehe. Weißt du, einmal zu wissen, das ist eigentlich dein Weg, das ist eigentlich das, was du willst.“⁹⁴

91 Rietje S. – Gespräch 08.10.2008 (379–399)

92 Rietje S. – Gespräch 08.10.2008 (649–670)

93 Franz K. – Gespräch 30.10.2008 (304–321)

94 Franz K. – Gespräch 30.10.2008 (93–113)

9.5.5 Die Entwicklung von »Prozessvertrauen«

In Bezug auf Entwicklung könnte Angst zunächst als ein Zeichen von fehlendem Vertrauen verstanden werden. Dabei wird jedoch leicht übersehen, dass das bisherige Vertrauen innerhalb bestimmter, bekannter (vertrauter) Grenzen galt. Die Konfrontation mit der eigenen Begrenztheit lässt dieses Vertrauen jedoch schmelzen, es wird durch Verunsicherung und Angst abgelöst. Auch die psychologische Literatur zu Entwicklung lässt sehen, dass jede Entwicklung mit Unsicherheit und mit einer gewissen Angst verbunden ist.⁹⁵ Diese »Wachstumsangst« kann bei wichtigen Entscheidungen in verschiedenen Formen auftauchen. Oft wird sie sich als Sicherheitsbedürfnis melden (gegenüber den Risiken). Wenn es darum geht, einen Konflikt oder eine Auseinandersetzung zu wagen, wird sie sich als Harmoniebedürfnis melden. Wenn es um eine Außenseiter-Position geht, kann sie sich als Bedürfnis nach Anerkennung zeigen. Auf ihrem Entwicklungsweg werden Menschen also immer wieder ihrer »Wachstumsangst«⁹⁶ begegnen. Wachstumsangst macht die Grenze der bisherigen Entwicklung deutlich; sie meldet sich, wenn die anstehenden Schritte das Niveau der bisherigen Fähigkeiten oder Fertigkeiten überschreiten. Das Ich ist in dieser Phase immer noch sehr verunsichert, es versteht allmählich, dass diese Entwicklung seinen Untergang bedeuten wird. In oder hinter diesem angeschlagenen Ich meldet sich jedoch allmählich das spirituelle Selbst mit seinem Verlangen, das auf weitere Entwicklung drängt. Dies alles macht den Betroffenen weiterhin Angst, aber diese Angst kann inzwischen relativiert, d.h. in einen größeren Kontext eingeordnet werden. Wenn das Verlangen⁹⁷ nicht wäre, würde wahrscheinlich die Angst gewinnen! Als relativierender Gegenpol zur Wachstumsangst entwickelt sich langsam ein Vertrauen

95 Entwicklung könnte auch als eine immerwährende »Geburt« verstanden werden. Auch eine echte Geburt (ins Leben) ist immer lebensgefährlich, der Tod ist immer in der Nähe. So kann auch eine Entwicklungs-Geburt in die Freiheit hinein gefährlich sein, die Ängste sind also nicht unbegründet!

96 Der Begriff »Wachstumsangst« wird in der Literatur nicht erwähnt, obwohl Beobachtungen aus der Begleitung von Führungskräften sowie aus Kommunikationstrainings mit Führungskräften zeigen, dass diese Wachstumsangst sowohl in psychologischen Krisen eine Rolle spielen kann (wenn z.B. Selbstbehauptung und Durchsetzungsvermögen entwickelt werden wollen), als auch in spirituellen Krisen (wenn es z.B. um die Wahrnehmung und Realisierung der eigenen Berufung geht). Wachstumsangst entsteht anscheinend, wenn das eigene Entwicklungsbedürfnis an den Stäben des bisherigen »Käfigs« rüttelt. Wenn Angst psychologisch gesehen nicht so negativ besetzt wäre, könnte man in Bezug auf Wachstum und Entwicklung sagen, dass Angst positiv ist. Sie ist ein Zeichen dafür, dass genau an dieser (engen!) Stelle Wachstum ansteht. In den Bewegungen der alternativen Spiritualität ist diese Wachstumsangst bestens bekannt und wird mit einem gängigen Motto thematisiert: Immer der eigenen Angst entlang! Eine wichtige Funktion in Wachstumskrisen und in Bezug auf die Überschreitung der eigenen Grenzen erfüllen auch Vorbilder oder eigene frühere Erfahrungen mit solchen Schritten. Einerseits kann und sollte diese Wachstumsangst unterschieden werden von psychologischen Ängsten, die ihre Ursache in frühkindlichen Situationen haben; andererseits kann die Überwindung psychologischer Ängste und deren Umsetzung in Entwicklung wiederum viel Angst machen. Möglicherweise kann Angst deshalb immer auch mit Wachstumsangst gleichgesetzt werden. Im mystischen Transformationsprozess werden scheinbar die normalen (psychologischen) Ängste geringer, während das Bewusstsein und damit die Angst vor der absoluten Unberechenbarkeit Gottes zunächst scheinbar zunehmen. In der Begleitung von Führungskräften wird immer wieder deutlich, dass die Angst stärker werden kann, je näher Menschen zu Gott kommen, obwohl Gott selbst das Ende jeglicher Angst zu sein scheint. Scheinbar realisiert das Ich zunehmend, dass Gott sein Ende bedeuten wird, und bekommt aus diesem Grund »Todesangst«. Dies ist jedoch eine Frage, die durch spätere Untersuchungen zu klären wäre. Es kann zudem vermutet werden, dass die psychologische Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen (*Resilienz*) und das für die spirituelle Entwicklung so wichtige tiefe Durchleben von Krisen im Widerspruch zueinander stehen. In der theologischen Vertrauensforschung wird allerdings die Vermutung geäußert, dass sich sowohl die Resilienz als auch das Vertrauen auf eine vergleichbare Weise zu entwickeln scheinen (vergleiche Richter 2014).

97 Wahrscheinlich kann man nur nach etwas verlangen, dass man bereits irgendwoher kennt. Dies könnte bedeuten, dass dem Verlangen nach Gott eine bewusste oder unbewusste Gotteserfahrung vorangeht bzw. dass das Verlangen seinen Ursprung in der Göttlichkeit des Selbst hat (siehe hierzu auch Arts, ohne Datum + Ort, S. 11–12).

in die Sinnhaftigkeit von Entwicklungsprozessen, ein Prozessvertrauen. In der durchgesehenen psychologischen und spirituellen Literatur wird die Entwicklung von Prozessvertrauen jedoch nicht erwähnt. Die nachfolgende Darstellung ist deshalb eine Schlussfolgerung aus der Begleitungspraxis insgesamt, die aber durch die Analyse der Gespräche mit den Klienten bestätigt wird.

Die folgende Abbildung (4) zeigt, wie das Ich langsam abgebaut wird und sich stattdessen (dahinter, darunter, darin?) das spirituelle Selbst zeigt, das von nun an immer stärker wird und in zunehmendem Maße zur Entwicklung eines Bewusstseins über den Prozesscharakter von Krise und von Entwicklung führt und damit auch die Entwicklung eines Vertrauens in diese Prozesse ermöglicht. Zu dieser Phase gibt es sehr viele Aussagen der Klienten, denn es ist die Phase, mit der sie sich am meisten beschäftigen.

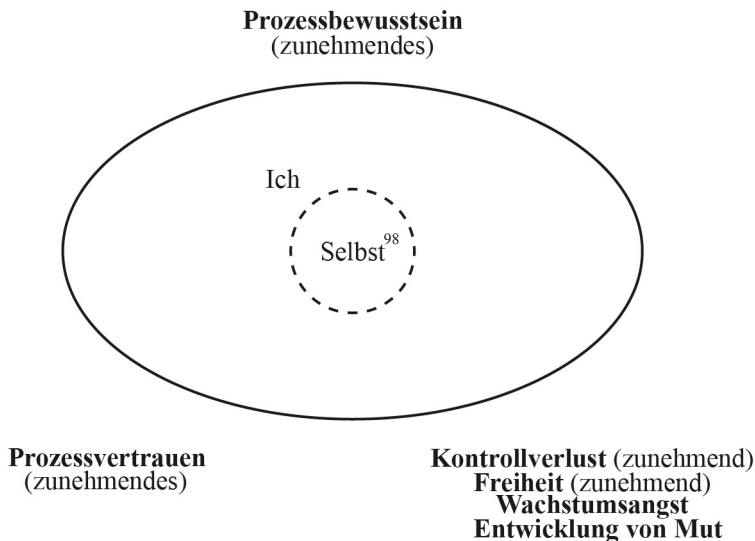


Abb. 4 – Die Entwicklung von »Prozessvertrauen«

98 Für die Begriffe »Ich« und »Selbst« gilt hier, dass sie nicht im psychologischen Sinne verwendet werden, sondern in einem spirituellen Sinne. Das Ich ist hier also nicht als die gesamte Person zu verstehen (wofür in der Psychologie heute oft ebenfalls der Begriff »Selbst« verwendet wird), sondern im Sinne des Sich-Absonderns aus der Einheit mit Gott, wodurch für das göttliche Selbst die isolierte Situation als Individuum (Ich) entsteht. Aus Sicht der alternativen Bewegungen und der Spirituellen Psychologie gehört das »Selbst« der göttlichen Dimension an, von der das Ich sich aber abgeschieden hat. Als problematisch für diese Untersuchung erweist sich jedoch insgesamt die Tatsache, dass innerhalb der Literatur die Begriffe »Ich« und »Selbst« nicht einheitlich verwendet werden. Die christlich-spirituelle Literatur kommt in ihrem Verständnis der psychologischen Sichtweise nahe bzw. umgekehrt, während die Literatur der alternativen spirituellen Szene in ihrem Verständnis eher mit den östlichen Religionen und der Esoterik übereinstimmt. Es bedarf dringend einer Begriffsklärung, wobei auch die Frage gestellt werden kann, ob eine solche Klärung überhaupt möglich ist, weil das Verständnis dieser Begriffe abhängig ist vom Gottes- und Menschenbild.

Rückkopplung zu den Begleitungsgesprächen

Insgesamt sind die Klienten in dieser Phase zunächst sehr mit dem Nachdenken über ihre Zukunft und über ihre grundsätzliche Orientierung beschäftigt.

Nazgol N.

Neue Entwicklungsphase - mit dem gleichen Ziel

„Ich muss sagen, dass ich einfach in einer neuen Entwicklungsphase bin. Ja, ich bin einfach in einer neuen Phase ... Das heißt, dass ich wieder viel an mir arbeiten muss? Das heißt aber auch, dann ändern sich auch meine beruflichen Wünsche und beruflichen Felder wieder. Ich bin wieder bei dem einen Ziel: Ich will mich kennen lernen, mir näher kommen und mit mir zufrieden sein. Mit mir in Frieden sein.“⁹⁹

Rietje S.

Es geht darum, den eigenen Weg zu gehen

„Ich glaube, (es geht darum,) wirklich den für mich passenden, beruflichen Weg zu gehen. (Ich möchte gern) eine Vision entwickeln für meinen beruflichen Weg, der nicht unbedingt immer in einem System (liegt) ... Das heißt für mich, eine Idee zu entwickeln, wo langfristig mein beruflicher Weg hingehen könnte oder was so die Berufsfelder und Orte sind, an denen ich mit dem, was ich mit Beruf verbinde und was ich zu leisten bereit bin, auch am richtigen Ort bin. Ich möchte kooperieren, ich will etwas Konstruktives leisten und dazu gibt es einfach im Moment überhaupt keinen Platz.“¹⁰⁰

Franz K.

Im Einklang mit mir sein wollen

„Einfach eine innere Zufriedenheit, einfach zu wissen, ich bin im Einklang damit. Dass das, was ich tue, im Einklang ist (mit mir). Die Frage ist (nämlich), ob das jetzt alles richtig ist. Denn das ist die eigentliche Sicherheit, dass ich die Frage für mich beantworten kann, wenn ich irgendwann sterbe, ob das alles richtig war, was ich getan habe ... Ob es das wert war, was ich getan habe. Ich will einfach nicht sterben in dem Gefühl, oh, Sch..., ich hätte eigentlich alles anders machen sollen.“¹⁰¹

Die starken Ängste in der vorherigen (Wende-)Phase bezogen sich hauptsächlich auf den Verlust der vertrauten, auch existentiellen Sicherheit und auf die Erfahrung von Ohnmacht. Nun beziehen sich die Ängste der Klienten oft auf ganz andere Aspekte. Alle vier Klienten sehnen sich danach, ihre Lebensaufgabe oder Berufung¹⁰² zu finden und haben zugleich enorme Angst

99 Nazgol N. – Gespräch 05.03.2009 (849–871)

100 Rietje S. – Gespräch 05.08.2008 (280–314)

101 Franz K. – Gespräch 28.06.2008 (559–571)

102 Die Begriffe »Beruf«, »Berufung« und »Professionalität« liegen in den Gesprächen mit den Klienten oft dicht beieinander oder gehen sogar ineinander über.

davor, was dies für sie und ihr Leben bedeuten könnte. Alle haben Sehnsucht danach, sich mehr zu zeigen, also sichtbarer zu werden – und haben zugleich Angst davor. Immer wieder wird auch die Angst vor einer möglichen Selbständigkeit formuliert. Entwicklung bedeutet anscheinend immer, Neuland zu betreten und deshalb wird von den Klienten auch Angst vor diesem Neuland formuliert sowie Angst vor der eigenen spirituellen Entwicklung. Eine Klientin spricht selbst das Paradox der Gleichzeitigkeit an, das darin besteht, zwar Lust auf Entwicklung zu haben, zugleich aber Angst davor zu haben.

Nazgol N.

Angst vor der eigenen Größe

„Und dann habe ich auf einmal so ein Gefühl gehabt, dass ich wirklich Angst davor habe, Geld und Macht zu haben. Ich habe davor Angst. ... Das ist wirklich zu groß für mich ... Und ich habe auf einmal keine Luft mehr bekommen. Wirklich, ich habe Angst bekommen und ich wollte sofort nein sagen. Es war für mich viel zu groß, was er mir vorgeschlagen hat, so weit hatte ich überhaupt noch nicht gedacht.“¹⁰³

Lust und Angst zugleich

„Irgendetwas hindert mich, aber was das ist, weiß ich nicht. Da ist eigentlich Lust, (aber) es gibt auch Angst, es ist...ich weiß es nicht.“¹⁰⁴

Brunhild G.

Angst vor Selbständigkeit

„Und ich habe dann auch schon konkret über Selbständigkeit nachgedacht und überlegt, ob ich kündige. Einfach so aus dem Prozess raus. Ja, damit war ich lange Zeit unterwegs. Ich habe mich meinen Ängsten gestellt (lacht).“¹⁰⁵

Sehnsucht und Verlangen machen Angst

„Und dann (die Frage): Kann ich das? Und ob ich das dann integrieren kann? Und so gab es immer wieder solche Erfahrungen. Und diese starke Sehnsucht von mir, dem auch weiter nachzugehen. Aber gleichzeitig auch diese Angst ... Und ich habe auch dieses Vertrauen irgendwie gespürt ... Ich finde das sehr schön, dass jetzt so leben zu können. Weil das schon ganz lange ein Thema von mir ist.“¹⁰⁶

Rietje S.

Kann ich wieder beruflich Fuß fassen?

„Ja, ich merke, das ist eine große Sorge. Schaffe ich es, noch mal beruflich Fuß zu fassen? Was passt überhaupt noch beruflich zu mir? Wie kann mein weiterer beruflicher Weg aussehen? Und wenn ich nicht mehr in einem System arbeite,

103 Nazgol N. – Gespräch 11.09.2008 (74–118)

104 Nazgol N. – Gespräch 11.09.2008 (349–352)

105 Brunhild G. – Gespräch 20.03.2009 (363–369)

106 Brunhild G. – Gespräch 04.02.2002 (1313–1329)

dann meldet sich (die Frage): Kann ich eigentlich genug, um etwas anderes zu machen? Das eine war ja auch sehr vertraut.“¹⁰⁷

Franz K.

Angst, aus sich rauszugehen

„Vielleicht ist es gar nicht diese Unsicherheit, eigentlich ist es eher das, noch mehr aus mir rauszugehen. Ich merke immer, dass ich mich zurückhalte ... Weil ich einfach in dem Moment nicht weiß, ob ich das so machen soll.“¹⁰⁸

Es scheint, dass die Klienten von der Angst vor dem Unbekannten noch mehr beeindruckt sind als vom drohenden Verlust der Sicherheit. Diese Klienten sind hochintelligent, hochbewusst – und zugleich ist ihnen oft schlecht vor Angst. Sie haben Angst vor dem nächsten Schritt und müssen und wollen doch handeln. Sie haben Angst davor weiterzugehen, und wissen zugleich, dass Stillstand Rückschritt bedeuten würde. Sie wollen sich weiterentwickeln und haben doch Angst vor den Konsequenzen, die dies mit sich bringt. Sie wollen mehr Freiheit und haben Angst, ihre Sicherheit aufzugeben. Rund um Vertrauen kann es also immer wieder zu einer im spirituellen Sinne existenziellen Krise kommen. Nicht ohne Grund ist Angst in allen Gesprächen, die aufgezeichnet wurden, der dominierende Aspekt.¹⁰⁹ In der Begleitung werden ihnen diese Ängste nicht weggenommen. Niemand kann ihnen diese Ängste wegnehmen! Jeder weitere Schritt, jede Entscheidung, die den eigenen Weg und die eigene Existenz betrifft, erfordert an dieser Stelle viel Mut.¹¹⁰ Mut vor allem deshalb, weil das normale Vertrauen verloren ist und das Prozessbewusstsein eher noch die Ängste verstärkt.

Nazgol N.

Mut, die eigene »Blüte« aufgehen zu lassen

„Ich denke, ich kann auch besser kommunizieren (als früher). In dieser Hinsicht bin ich einen Schritt weiter gekommen ... Entweder traue ich mich mehr oder ich habe wirklich diese Fähigkeit weiterentwickelt – oder beides ... Irgendwie habe ich Vertrauen bekommen oder die Bühne bekommen sozusagen, da bin ich wirklich (lacht) aufgeblüht. Ja, aufgeblüht.“¹¹¹

Brunhild G.

Sich zu zeigen, kostet Mut

„Also ich denke, dass ich mich hiermit zeigen muss, mit dieser Seite, die habe ich ja immer im Verborgenen (gehalten) ... Meine Vorstellung ist aber, dass ich mir hierfür nicht eine Stelle suche, in der ich das lebe, sondern dass ich das selber aufbaue. Und klar, da muss man in Vorleistung gehen (lacht): Menschen

107 Rietje S. – Gespräch 08.10.2008 (734–746)

108 Franz K. – Gespräch 05.09.2008 (504–517)

109 Ein quantitativer Vergleich der Aussagen hat gezeigt, dass die Angst, sich zu zeigen, zahlenmäßig die Anzahl der Aussagen in Bezug auf Sicherheit und Verlust der Sicherheit übersteigt!

110 Von Mut wird in den Gesprächen kaum gesprochen, obwohl alle Klienten in ihrer Art, wie sie sich ihrem Prozess stellen, sehr mutig sind. Ihr Mut ist ihnen wahrscheinlich nicht bewusst, denn im bewussten Vordergrund stehen Unsicherheit und Angst.

111 Nazgol N. – Gespräch 07.07.2009 (1577–1605)

überzeugen, dass sie das wahrnehmen, dass sie Geld dafür bezahlen und das finanziell unterstützen.“¹¹²

Angst bekommt für die Klienten jedoch allmählich einen anderen Stellenwert. Sie verstehen ihre Angst zunehmend als eine »Wachstumsangst« und sehen, dass sie eine bestimmte Funktion innerhalb des Entwicklungsprozesses hat: Sie ist die »Wächterin der Grenzen« und wird bei jedem neuen Wachstumsschritt wieder auftauchen. Wenn die Klienten lernen, ihre Angst in dieser Funktion zu sehen, können sie die Angst besser zulassen, sie aber auch relativieren und vor allem sind sie ihr nicht länger ohnmächtig ausgeliefert.

Rietje S.

Angst als Wächterin der Grenzen

„Ich denke, das ist eine sehr drängende Kraft und gleichzeitig habe ich noch mal gemerkt, wovor ich Angst habe, was die Grenzen sind. Angst als Wächterin der Grenzen ...“¹¹³

Franz K.

Angst überwinden heißt Grenzen überschreiten

„Der Schritt über die Grenze ist, meine Angst zu überwinden. Und diese Gedanken auszudrücken ... Weil, dann kommen auf einmal Ideen ohne Ende.“¹¹⁴

In der Begleitung von Führungskräften ist zu beobachten, dass diese Wachstumsangst sich erst nach dem erfolgten Wachstumsschritt auflöst. Sobald der Entwicklungsschritt getan ist und die entsprechenden Verhaltensweisen eingeübt wurden, macht das Neuland deutlich weniger Angst, bis es irgendwann zu einem vertrauten Gebiet geworden ist. Für Wachstumskrisen ist typisch, dass erst nach der Bewältigung des anstehenden Wachstumsschrittes die Entspannung und damit das (Lebens-)Gefühl von Freiheit zurückkehren. Wenn die Klienten mehrfach diese Erfahrung gemacht haben, entwickeln sie ein Gespür für die Angst als Wegweiser, der die Richtung des Entwicklungsprozesses angibt. Manche durchschauen auch die Angst als unreal oder als eine Illusion. Die Klienten haben zwar auch weiterhin Angst, aber sie messen ihren Ängsten zunehmend weniger Bedeutung zu. Man lässt sich davon nicht mehr abhalten, weitere Entwicklungsschritte zu tun. In diesem Mut und in dem Verlangen, das die Betroffenen regelrecht zwingt, weiterzugehen, meldet sich – zunächst noch zart – das so genannte »Selbst«, das den (Rück-)Weg zu Gott antreten will.

Nazgol N.

Angst ist eine Illusion

„(Die Angst) ist nicht mehr da, das war eine Illusion, das war nicht die wahre Realität. Ich denke, dass von Anfang an Vertrauen da war. Durch die Ängste ist dieses Vertrauen zugedeckt worden. Und nachdem diese Illusionen entlarvt (waren) ..., dann war es, als ob dieses Vertrauen ins Licht gekommen ist ...“

112 Brunhild G. – Gespräch 17.04.2002 (1029–1039)

113 Rietje S. – Gespräch 08.10.2008 (572–577)

114 Franz K. – Gespräch 30.10.2008 (2185–2196)

Ich kann jetzt gut mit Ängsten umgehen, die beeinflussen mich nicht wirklich stark ... Ich spüre sie, aber dann beschäftige ich mich nicht mehr damit. Ich fühle das und sage, es ist okay ... Ich hab mehr Vertrauen und bin wirklich zuversichtlicher geworden.“¹¹⁵

Franz K.

Angst als Wegweiser

„Angst ist ja eigentlich ein ganz gutes Zeichen dafür, wirklich zu sagen: Mensch, sei vorsichtig. Und nicht nach dem Motto: Ich muss jetzt meine Angst überspielen und einfach Dinge tun, obwohl mein Innerstes sagt: Nein, das ist eigentlich nicht das Richtige für dich.“¹¹⁶

Angst ist irreal

„Diese Angst ist eigentlich total irreal ...“¹¹⁷

Aber nicht immer und nicht allen Klienten gelingt diese Relativierung der Angst und damit ihre Entmachtung. Manchmal kann es in diesem Prozess zu regelrechten »Blockaden« in der Entwicklung kommen, die auch länger andauern können. Die Entwicklung der Klienten stagniert dann, manchmal fallen sie sogar zurück in alte Sichtweisen und entsprechende Verhaltensweisen. Gerade weil sie selbst dies nicht immer ausdrücklich formulieren, darf vermutet werden, dass in solchen Blockade-Phasen ihre Angst überwiegt, die allerdings unbewusst bleibt.

Nazgol N.

Angst davor, die Berufung zu finden

„Ich glaube, das ist eine innerliche Blockade. Ich denke auch, dass die Blockade noch nicht weg ist. Das ist noch tiefer, irgendetwas in mir. Aber was das ist? So eine Angst davor, meine Berufung zu finden (schmunzelt), herauszufinden ... Weil ich nicht weiß, wohin das geht. Ich glaube, das ist es.“¹¹⁸

Franz K.

Blockaden dienen dazu, sich die inneren Hindernisse anzuschauen

„Diese Blockade war notwendig, damit ich alle diese Haltungen, all’ das, was mich hindert in meinem Leben, sehen kann, aufsammeln und anschauen kann.“¹¹⁹

Mit oder ohne Blockade, zumindest zeitweise erfahren die Klienten ihren Prozess als ausgespröchen anstrengend, als eine »Hölle«. Immer wieder fallen sie zurück in ihr Ich und erleben dann wieder Phasen von akuter Krise und zwar mit aller Verunsicherung, mit Angst und anderen heftigen Emotionen. Es scheint dann, als habe es keinen Fortschritt gegeben.

115 Nazgol N. – Gespräch 07.07.2009 (849–901)

116 Franz K. – Gespräch 10.01.2009 (2048–2066)

117 Franz K. – Gespräch 25.02.2008 (104–108)

118 Nazgol N. – Gespräch 07.07. 2009 (786–797)

119 Franz K. – Gespräch 10.01.2009 (1330–1338)

Brunhild G.

Prozesse können die Hölle sein

„Diese Prozesse, diese Krisen alle durchzumachen, das ist wirklich der Horror ... So heftig wie jetzt ging es mir noch nie. Dann denke ich aber, das stimmt nicht. Auch diese Prozesse, als ich so krank war und dann das Kind kam. Ich weiß gar nicht, was jetzt eigentlich schlimmer war. Das sind so wirklich diese Höllenphasen, fürchterlich. Ich hatte vorgestern so einen Tag, da war ich in der Hölle, mittendrin.“¹²⁰

Rietje S.

Der Prozess geht tief

„Ich war sehr verunsichert, ich habe gespürt, dass ich krank werde. Gleichzeitig war ich sehr verzweifelt, weil ich mich doch sehr bemühte, mit dem System klarzukommen, aber auch gleichzeitig mir selbst treu zu bleiben. Die Arbeit in dem Unternehmen war für mich eine Lernmöglichkeit, mich persönlich und in meiner Berufsrolle sehr deutlich wahrzunehmen und zu spüren, was ich nicht mehr kann und möchte. Der Prozess hat mich sehr tief, auf dem Grund meiner Persönlichkeit bewegt, da es in diesem Prozess für mich um die Annahme meiner selbst ging.“¹²¹

Franz K.

Angst zu scheitern (Minderwertigkeitsgefühle)

„(Ich habe Angst davor,) zu scheitern und Unrecht zu haben ... Dann kommen alle diese ganzen Themen wieder hoch: Minderwertigkeit.“¹²²

Angst, sich zum Narren zu machen

„Das Risiko einzugehen, sich zum Narren zu machen ... Da ist dieses Thema, gedemütigt oder ausgelacht zu werden.“¹²³

Das von den Klienten formulierte Leid wird durch die Begleitung zunächst nicht weniger, sondern es wird im Gegenteil richtig angeschaut und daraus wird gelernt, vor allem auch aus den körperlichen Symptomen.¹²⁴ Das Leid wird also nicht »weggemacht«, aber es wird besser verstanden und bekommt eine sinnvolle Funktion innerhalb ihres Wachstumsprojekts. Die Probleme und das damit verbundene Leid werden besser akzeptiert und auf diese Weise vermindert. Mit zunehmendem Prozessbewusstsein ist es den Klienten auch möglich, ihrem Leid eine Bedeutung zuzuschreiben. Ihr Leid ist nicht unnötig oder überflüssig, sondern es hat einen Sinn.¹²⁵

120 Brunhild G. – Gespräch 20.03.2009 (491–499)

121 Rietje S. – Notizen (eigene) zum Rückblick 25.02.2009

122 Franz K. – Gespräch 30.10.2008 (711–743)

123 Franz K. – Gespräch 06.05.2008 (2460–2470)

124 In dem Maße, wie es den Klienten gelingt, sich den Herausforderungen ihrer Situation zu stellen und sich ihrem Entwicklungsprozess zu überantworten, in dem Maße verbessern sich auch ihre körperlich-energetischen Symptome und wird ihre Gesundheit insgesamt stabiler. Sie lernen ihren Körper als ein zusätzliches Wahrnehmungsorgan zu nutzen und zu schätzen.

125 Auf die Bedeutung des »Sinns« für die Bewältigung von Krisen hat vor allem Frankl hingewiesen (Kapitel 7.2.4).

Es erfüllt eine wichtige Funktion innerhalb ihres Prozesses, weil es sie motiviert, zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Diesem Sinn und damit ihrer Entwicklung können sie sich zuordnen und ihr Leid so leichter in Lernprozesse umsetzen. Die Begleitungspraxis zeigt insgesamt, dass Klienten, die diese Sichtweise in Bezug auf Leid für sich entwickeln und annehmen können, in ihrer Entwicklung sehr weit kommen können.

Rietje S.

Leid in Lernprozesse umsetzen

„Eigentlich ist es ein sehr spiritueller Weg gewesen. Es ging für mich dabei vor allem um die persönliche Dimension des Lernens, mit diesem Leid umzugehen, das ich hatte, und daraus für mich einen Lernprozess zu machen. Dieser Prozess hat mich sehr gerüttelt, ich musste in der Situation sehr gut für mich sorgen und auch sehr wach sein.“¹²⁶

In oder kurz nach der (Wende-)Phase ließen die Klienten bereits erstmalig ein Prozessbewusstsein sehen, mit der Folge, dass ihre Ängste zunächst noch zunahmen. Klienten, die sich immer wieder neu ihren Ängsten stellen (Mut!) und sie in Lernprozesse und Entwicklungsschritte umwandeln, verstehen zunehmend, dass diese schwierigen Prozesse einen Sinn haben. Ihr Prozessbewusstsein entwickelt sich weiter. Sie verstehen, dass sie sich in einem »unendlichen« Entwicklungsprozess befinden und dass Unsicherheit und Krisen von jetzt an zu ihrem Leben und zu ihrer Entwicklung dazugehören werden. In diesem Zusammenhang wird auch immer wieder von einer »drängenden Kraft« gesprochen, die sich bemerkbar macht, vor der man zwar Angst hat, aber der man doch nachgeben muss und möchte.

Nazgol N.

Entwicklungsprozesse gehören dazu

„Ich glaube, dass nichts im Leben Zufall ist, dass alles seinen Sinn hat und in einem Zusammenhang mit der ganzen Welt steht. Ich sehe sogar alle Entwicklungsprozesse / Entwicklungsstufen als etwas Notwendiges und Obligatorisches an.“¹²⁷

Angst vor einer unberechenbaren Kraft

„Ja, ich glaube, das stimmt, davor hab ich Angst, aber wovor hab ich denn Angst? Ich hab Angst, was auf mich zukommt und von dem ich überhaupt nicht weiß, (was es ist). Früher war es (die Angst), verrückt zu werden, aber das ist es nicht mehr. ... Jetzt, nee, wahnsinnig nicht, aber weißt du, ich hab so ein Gefühl, irgendetwas in mir zu entdecken, von dem ich nicht weiß, was ich damit machen soll. Weißt du, irgendwie so ein Gefühl oder irgendeine Kraft oder irgendetwas, das unberechenbar ist oder was ich überhaupt nicht weiß ...

126 Rietje S. – Gespräch 25.02.2009 (827–855)

127 Nazgol N. – Notizen (eigene) zur Zwischenevaluation 19.03.2009

Interessant, so habe ich das noch nicht gesehen (lacht). Es ist irgendwie, ich kann das nicht erklären oder habe Angst, das überhaupt zu klären.“¹²⁸

Brunhild G.

Immer wieder neu suchen

„Ich merke auch, dass es schon Zeiten gibt, in denen ich das jetzt leben kann. Aber ich komme auch immer wieder ein bisschen vom Weg ab und muss dann wieder neu suchen. Ich glaube, das wird mein Leben lang so bleiben.“¹²⁹

Rietje S.

Eine drängende Kraft hält den Prozess in Gang

„Ich merke dieses Drängende, es macht mich wach und hält mich auch im Prozess. Dann sage ich, aha, da ist etwas noch nicht stimmig, (noch nicht so) wie es sein soll.“¹³⁰

Der drängenden Kraft mehr Raum geben

„Gleichzeitig auch dieser Weg des Annehmens, mein Eigensein mehr zu leben, dem auch mehr Raum zu geben. Ja, das steht an. Das ist eine drängende Kraft, anders geht es auch nicht mehr. Also, ich kann auch nicht mehr lange anders. Aber ich löse dann viele Verbindungen auf und das verstärkt natürlich die Angst.“¹³¹

Im Laufe der Zeit – es ist ein Prozess! – lernen die Klienten, mit dieser Unsicherheit und mit den Phänomenen der Krise bzw. des Entwicklungsprozesses umzugehen. Sie entwickeln zunehmend die Fähigkeit, sich auch in heftigen Phasen zu handhaben, so gut es geht, ihre Pflichten zu erfüllen und weiter zu funktionieren. Mitten in der Verunsicherung entwickeln sie eine Art von Prozess-Sicherheit, eine neue »innerer Sicherheit«, die sich anscheinend aus einer intuitiven, spirituellen »Gewissheit«¹³² ergibt, was in Bezug auf ihre Entwicklung gut und richtig ist. Nachdem sie im akuten Stadium der Krise die vertraute äußere wie innere Sicherheit verloren hatten, scheinen die Klienten nun eine Art innere »Quelle« anzubohren, die ihnen eine neue innere Sicherheit gibt. Aber auch diese neue innere Sicherheit ist in krisenhaften Momenten immer gefährdet. Und doch gehen die Klienten ihren Weg weiter. Mit dieser Einsicht und dieser Erfahrung entsteht allmählich eine Art »Prozessvertrauen« in Bezug auf die eigene Entwicklung und auf Entwicklungsprozesse allgemein. Sie entwickeln ein Vertrauen in den Prozess, dem sie ausgesetzt sind und den sie nicht stoppen können. Zunehmend kommt Vertrauen in Gott auf, aber die Gespräche lassen auch sehen,

128 Nazgol N. – Gespräch 07.07.2009 (903–928)

129 Brunhild G. – Gespräch 04.02.2002 (521–524)

130 Rietje S. – Gespräch 08.10.2008 (1421–1426)

131 Rietje S. – Gespräch 08.10.2008 (862–876)

132 Weder in der psychologischen noch in der spirituellen Literatur waren Ausführungen zur Frage der »inneren Sicherheit« zu finden. Und doch wird in den Gesprächen mit den Klienten deutlich, dass innere Sicherheit für sie ein wichtiger und wesentlicher Aspekt ist. Der Begriff »innere Sicherheit« bleibt aber auch in diesen Gesprächen vage, er kann deshalb hier nur in einem hypothetischen Sinne verwendet werden, als eine Art »Gewissheit« dessen, was gut und richtig ist; eine Gewissheit, die in ihrer Orientierung gebenden Macht jedoch so zwingend sein kann, dass sie die freie Wahl und das freie Handeln beeinflusst und einschränkt.

dass die Klienten sich zugleich der vollkommenen Unberechenbarkeit Gottes oder des Lebens bewusst sind.

Nazgol N.

Ständige Suche und allmähliches Vertrauen

„Ich habe verstanden, dass manche Menschen – wie ich – ständig auf der Suche sind und sich immer wieder neu definieren. (Aber) ich habe gelernt, keine Angst mehr vor solchen Prozessen zu haben. Und habe gelernt, allmählich mir und meiner Umwelt mehr zu trauen.“¹³³

Vertrauen zu sich selbst

„Das ist jetzt das erste Mal, dass ich überhaupt sage, ich habe jetzt Vertrauen, mehr Vertrauen ... Vertrauen mir gegenüber, dass ich herausfinde, wenn (mein Weg) nicht richtig ist. Dann merke ich das, über den Körper ... Jetzt, in dem Moment, habe ich mir gesagt: Doch, vertraue dir und du findest deinen Weg.“¹³⁴

Brunhild G.

Wege gehen und ausprobieren

„Ich bin ja Wege gegangen, die absolut unkonventionell sind. Und bin wirklich dankbar dafür, dass ich das gemacht habe. Richtig verstehen tue ich es noch nicht, aber ich habe eine Idee davon bekommen, welche Dimension da vorhanden ist.“¹³⁵

Reifen lassen

„Ich glaube, dass ich annehmen muss, dass ich in bestimmten Dingen aktiv sein muss, um mein Leben zu gestalten, dass es aber (dann) eine Phase gibt, in der bestimmte Dinge auch reifen müssen, wo ich Geduld aufbringen muss und gar nicht so viel aktiv tun muss ... Ich habe den Eindruck, ich habe jetzt wirklich alles getan, was ich tun konnte. Jetzt muss ich das nehmen, was kommt, es in andere Hände geben und abwarten. Auch wenn ich damit ein ganz großes Druckgefühl habe und am liebsten sagen würde: Lass mich mal machen. Ich weiß schon, wo es lang geht. Aber dass es auch ein Stück meine Aufgabe ist, zu sagen: Es scheint was anders dran zu sein. Das wirklich auch als Aufgabe zu nehmen und diese Geduld zu entwickeln. Und auch das Vertrauen zu haben, es wird schon gut werden.“¹³⁶

133 Nazgol N. – Notizen (eigene) zur Zwischenevaluation 19.03.2009

134 Nazgol N. – Gespräch 09.05.2008 (494–511)

135 Brunhild G. – Gespräch 20.03.2009 (399–402)

136 Brunhild G. – Gespräch 04.02.2002 (397–413)

Rietje S.

Ein neuer Mensch werden und Vertrauen entwickeln

„Eine große innere Kraft, ein Wandel von der alten zur neuen Rietje: Ich bin stabiler geworden und habe meinen »Tarnmantel« innerlich abgelegt. Es war ein Lernprozess, es ging um ein Annehmen von Vertrauen in mein Leben und in Himmel und Erde.“¹³⁷

Es steht etwas anderes an: Freiheit + Eigensein leben

„Da sitzt so ein inneres Menschlein in mir und fragt, was machst du dir da gerade vor? Das meine ich mit diesem Drängenden ... Diese Kraft in mir, anders leben zu wollen und mich nicht mehr so anstrengen zu müssen. Es ist ja auch anstrengend, bestimmte Dinge zurückzuhalten. Dieser Anteil in mir will auch gelebt werden. Und gleichzeitig habe ich auch Angst ... Dieses Drängende will das jetzt leben, mehr diese Freiheit und das Eigensein leben. Ich glaube, da kommt das Drängen auch her. Eigentlich zu wissen, es steht etwas anderes an.“¹³⁸

Franz K.

Trusting my inner knowing

„Klar, ich habe die Situation selbst herbeigeführt. Im Grunde genommen, habe ich so lange herumgenervt, bis es so kommen musste ... Eigentlich habe ich unbewusst offen gearbeitet. Da ist so diese Kraft, die ich nicht kontrollieren kann ... Die einfach diese Klarheit will, verstehst du, ich kann dann nicht mehr anders ... *Trusting my inner knowing*.“¹³⁹

Im Laufe des Prozesses zeigt sich dann aber immer mehr eine Zustimmung zum Prozesscharakter von Entwicklung und von Krisen sowie zum Kontrollverlust, der damit einhergeht.

Brunhild G.

Angst, die Kontrolle aufzugeben

„Absolute Nähe ist mir was relativ Unbekanntes. Ich habe so eine Sehnsucht danach. ... die ist auch in der letzten Zeit stärker geworden. Und mir ist klar geworden, da steckt unheimlich viel Potential drin. Es zieht mich auch dahin, aber dann muss ich die Kontrolle aufgeben ... Das ist eine Bereicherung für mein Leben, das spüre ich. Aber es ist gut, dass diese Angst da ist, weil die mich auch vorsichtig sein lässt.“¹⁴⁰

137 Rietje S. – Notizen (eigene) zum Rückblick 25.02.2009

138 Rietje S. – Gespräch 08.10.2008 (966–1024)

139 Franz K. – Gespräch 30.10.2008 (620–646)

140 Brunhild G. – Gespräch 13.12.2001 (456–472)

Im Fluss des Lebens die Kontrolle aufgeben

„Da ist auch dieses, mich in den »Fluss des Lebens« zu begeben ... Auch das Kontrollieren-wollen aufzugeben. Ich will mein Leben schon im Griff behalten. Du merkst, wie schwer mir das fällt? ... Aber mich da auch so rein zu begeben, mit dem Vertrauen, das ich ja eigentlich auch schon erfahren habe. Dass es auch nur so gehen kann, aber hah ... Ich habe so viel Angst, die Kontrolle aufzugeben. Weil ich denke, dann kommt sie nicht mehr zurück (lacht) ... Totaler Quatsch, das weiß ich ja, (Kontrolle) ist eine Illusion.“¹⁴¹

Wenn die Klienten in Laufe ihrer Entwicklung – langsam und mit vielen Rückfällen – eine Prozess-Sicherheit und ein Prozessvertrauen aufbauen, wird es ihnen immer mehr möglich, im Angesicht ihrer Wachstumsangst den nötigen Mut aufzubringen, um doch weiterzugehen. Die positiven Erfahrungen, die sie mit diesem Mut machen, bestärken sie wiederum in ihrer Prozess-Sicherheit, die allerdings – genau wie der Mut! – immer wieder verloren gehen kann. Es ist zu beobachten, dass die Anfälligkeit für psychische Verunsicherung insgesamt abnimmt, d.h. die Klienten lassen sich durch unerwünschte Ereignisse nicht mehr so sehr aus dem Gleichgewicht bringen wie früher und haben – subjektiv! – weniger das Gefühl von Bedrohung. Dies stärkt sie und bringt gegenüber äußeren Ereignissen eine gewisse Freiheit mit sich, eine innere Freiheit. Sie werden unabhängiger von ihren Sicherheitsbedürfnissen sowie vom Denken und vom Urteil anderer. Obwohl immer wieder auch psychologische Unsicherheit und Ängste eine Rolle spielen können, werden sie selbstbewusster, mutiger und freier, sich zu Sachverhalten und zur Spiritualität zu äußern. Zunehmend sind sie bereit, ihren Weg konsequent und mit allen Konsequenzen weiterzugehen. Auf diese Weise werden die Klienten im Laufe ihrer Entwicklung mehr und mehr sie selbst, wer sie eigentlich sind. Sie verhalten sich authentisch, sind zufriedener und gewinnen an Autorität. In Bezug auf ihren Beruf ist zu beobachten, dass ihre Kontaktfähigkeit zunimmt (weniger Angst!), dass ihre Kreativität zunimmt und sie über die gängigen Denkschemata hinaus neue Ideen entwickeln und auch in der Lage sind (Mut!), unkonventionelle Entscheidungen zu treffen. Ihre Führungsqualitäten nehmen damit enorm zu – mitten in der Krise!

Nazgol N.

Ich bin auf dem Weg zu mir

„Ich bin mehr mit mir eins geworden, das heißt, ich denke nicht mehr so viel über mich nach, über mein Verhalten und ob ich gut ankomme. Es ist wie eine Befreiung von mir selbst (als Gefängnis / Fassade). Ich lebe einfach, was auf mich zukommt. Dadurch ist alles entspannter und weniger stressig ... Mein Ziel war, mit mir eins zu werden und zufrieden zu sein. Ich bin auf dem Weg, werde aber immer wieder unsicher, wenn ich andere als Maßstab nehme. Ich habe keine Vorstellung über meine Zukunft, möchte aber mehr und mehr bei mir bleiben und einfach leben wollen, wie es ist (bisher habe ich mich durch den Druck von außen gezwungen).“¹⁴²

141 Brunhild G. – Gespräch 04.02.2002 (1022–1047)

142 Nazgol N. – Gesprächsnotiz (eigene) 01.03.2004

Die eigene Verrücktheit leben

„Jeder lebt eigentlich seine eigene Verrücktheit, wohl gibt es manche (Leute), die sind noch versteckter ..., aber es ist genau das, deine eigene Verrücktheit zu leben.“¹⁴³

Brunhild G.

Den Weg konsequent gehen

„Irgendwann kam dann der Punkt, wo ich konsequent meinen Weg weitergegangen bin. Ich bin schon ein langes Stück Weg gegangen, bevor die (Name des Unternehmens) das mal gemerkt haben.“¹⁴⁴

Rietje S.

Angst, aus allem herauszufallen

„Das ist jetzt nicht mehr so abgegrenzt. Die andere Stimme meldet sich irgendwie mehr oder ist deutlicher da. (Dieser Teil) ist nicht mehr so isoliert, ich merke es jetzt auch mehr im Alltag, er macht sich bemerkbar ... ich habe (inzwischen) neue Freiheiten und trotzdem habe ich Angst. Weniger Angst davor, anders zu sein, sondern Angst, aus allem herauszufallen.“¹⁴⁵

Franz K.

Weniger abhängig von der Meinung anderer

„Mehr die Wahl? Also ich glaube, dass ich jetzt weniger abhängig bin von der Meinung anderer.“¹⁴⁶

Innere Sicherheit + innere Freiheit gehören zusammen

„Weil ich glaube, wenn man so in dieser Freiheit, in dieser Art und Weise kommuniziert, dass man dann einfach erfolgreich ist ..., wenn du diese innere Sicherheit hast. Ich mache gar keinen Unterschied zwischen innerer Sicherheit und innerer Freiheit. Das ist für mich überhaupt gar kein Unterschied.“¹⁴⁷

Die Klienten, die in ihrer Krise eine spirituelle Begleitung suchen, bringen bereits eine mehr oder weniger ausgeprägte Spiritualität mit. Sie sind sich ihrer Spiritualität sehr bewusst und betonen, dass sie ihnen dabei hilft, ihrer eigenen Entwicklung und den dazugehörigen Krisen einen Platz im »Großen Ganzen« geben zu können. Allerdings ist zugleich auch zu beobachten, dass es eine gewisse Unsicherheit in Bezug auf Gott gibt, auf das, was Gott eigentlich von ihnen will. Die Klienten sind sich der Kraft dieses göttlichen Willens bewusst, aber die Absicht dieses Willens ist meist noch nicht zugänglich. Deshalb kann die spirituelle Entwicklung immer noch Angst machen.

143 Nazgol N. – Gespräch 09.05.2008 (1280–1282)

144 Brunhild G. – Gespräch 13.12.2001 (615–619)

145 Rietje S. – Gespräch 08.10.2008 (695–719)

146 Franz K. – Gespräch 11.02.2009 (918–933)

147 Franz K. – Gespräch 05.09.2008 (826–833)

Brunhild G.

Angst vor Spiritualität

„Ich habe Angst vor dem, was da kommt ... vor dieser spirituellen Seite. Ich mache es vorsichtig, so dass ich das Gefühl habe, ich hebe nicht ab. Das möchte ich nicht. Dann hätte ich auch Angst davor, dass ich den Kontakt zur Erde verliere und irgendwann nur noch vergeistigt bin (lacht) ... Da bin ich ganz vorsichtig. Ich experimentiere mit mir selber und denke oft: Was mache ich denn da eigentlich? Ich spüre, dass es mir guttut und mich weiterbringt und dass es auch der richtige Weg ist, dass alles richtig ist. Aber wenn ich mich erlebe, wie ich handele, dann stehe ich manchmal neben mir und frage mich, bin ich das denn wirklich? (lacht). Vieles ist auch sehr fremd, das möchte ich auch ein Stück integrieren.“¹⁴⁸

Sich der spirituellen Ebene überlassen

„Das ist die spirituelle Ebene, die da mit reinkommt. Dass ich dieses Gefühl habe, mich dem ganz hinzugeben. Und nicht nur eine Idee davon zu haben, das wäre ja nichts Neues für mich ... Das verfestigt sich jetzt auf einer viel tieferen, intensiveren Ebene ... Jetzt wird es ein Teil meines Lebens, dass ich das auch leben kann ... (lange Pause) Ich denke, (es geht um) Vertrauen, dass auch ich meine Bestimmung finden werden.“¹⁴⁹

Rietje S.

Wo will Gott mich sehen?

„Mein Prozess enthält sehr viele spirituelle Aspekte. Die Heftigkeit, in der mich die Arbeitssituation sowohl beruflich als auch persönlich gefordert hat, hat mich tief berührt. In vielen schwierigen Situationen und schlaflosen Nächten ist mir das Beten wieder vertraut geworden. Eine wichtige Frage in diesem Prozess und in der Zielfindung für meinen weiteren Weg war die Frage, wo Gott mich sehen will. Ich habe zudem eine Vorstellung davon bekommen, dass ich eingebunden bin einen großen Zusammenhang, in dem ich mit meiner Arbeit »nur« einen Baustein leiste.“¹⁵⁰

148 Brunhild G. – Gespräch 17.04.2002 (784–809)

149 Brunhild G. – Gespräch 04.02.2002 (1131–1157)

150 Rietje S. – Notizen (eigene) zum Rückblick 25.02.2009

Franz K.

Nicht Gott verleugnen, aber auch nicht sich selbst

„Im Grunde genommen sollte man sich nicht selbst verleugnen ... Du sollst Gott nicht verleugnen, aber du sollst dich auch nicht selbst verleugnen ... Weil du dich dann abtrennst von dir selbst ... Du sonderst dich im Grunde genommen ab.“¹⁵¹

Mein Kern: Die beständige Suche nach Gott

„Ich rede da auch fast mit keinem drüber. Im Grunde genommen ist es das, was ich so mit mir selbst herumtrage. Die Gedanken, die ich mir mache. Wo ich sage, das ist der Kern meiner Ich-AG ... Diese beständige Suche nach Gott ... Tja, das ist der Sinn des Lebens.“¹⁵²

9.5.6 Das »Selbst«: Sicherheit in Gott

Die Schlussfolgerungen, die im nachfolgenden Schema ausgedrückt werden, beruhen ausschließlich auf der spirituellen wie mystischen Literatur. Sie können kaum durch eindeutige Aussagen aus den Begleitungsgesprächen gestützt werden. Die Literatur zur Spiritualität und vor allem zur Mystik beschreibt den Weg des Selbst / der Seele zu Gott und den hohen und glückseligen Zustand von Menschen, die in oder bei Gott sind. Zum göttlichen »Selbst« gehört anscheinend ein Komplex von Erfahrungen und Zuständen von Vertrauen, die zu Hingabe und zu Freiheit in und bei Gott und damit in die echte Sicherheit führen.¹⁵³ Die Literatur zur spirituellen Entwicklung lässt sehen, wie weit und wie schwierig dieser Weg dahin ist oder sein kann und dass er mit dem Abbau des Ichs verbunden ist.¹⁵⁴ Auch wird das Verlangen beschrieben, das Menschen – immer wieder neu – dazu veranlasst, sich ihrem Entwicklungsprozess zu überantworten, der vor allem in der Phase des mystischen Transformationsprozesses möglicherweise als eine permanente Krise verstanden werden kann. Die Existenz dieses Verlangens lässt darauf schließen, dass »etwas« im Menschen darum weiß, dass es diesen hohen, glückseligen Zustand gibt – in der christlich-

151 Franz K. – Gespräch 12.09.2008 (819–891)

152 Franz K. – Gespräch 12.09.2008 (1632–1651)

153 Es könnte sogar vermutet werden, dass es das Freiheitsverlangen des Menschen ist, welches das Eintauchen in diesen Zustand initiiert, weil das Selbst die Enge des Ichs nicht länger erträgt. Andererseits scheint jeder der zugehörigen Aspekte geeignet zu sein, einen solchen Wechsel auszulösen und alle anderen Aspekte, einschließlich des Ichs, in den Selbstkomplex mit hineinzuziehen. Aus dem Verständnis heraus, dass Spiritualität ein Beziehungsgeschehen zwischen Gott und Mensch ist, kann spirituelle Entwicklung auf diese Weise auch als eine Öffnung in die Freiheit hinein verstanden werden, die allerdings hier nicht psychologisch gemeint ist. Freiheit heißt immer auch Angst-Freiheit. Und wie es scheint, haben Menschen in besonderen Momenten einen Zugang zu diesem Selbstkomplex (bzw. dieser zu ihnen?). Dies können Momente höchster Not sein (Krieg, allgemeine oder persönliche Katastrophen, Krankheiten usw.), in denen äußerste Angst erfahren wird, die in einem bestimmten Moment in tiefe Ruhe übergeht. Es können aber auch Momente großer Freude sein, Momente in denen Menschen sich frei fühlen, befreit vom Ich und seinen Sorgen. Die Vermutung liegt nahe, dass auch die Flow-Erfahrung ein solcher Moment sein könnte, weil sie mit einer gewissen »Selbstvergessenheit« einhergeht. Zur Flow-Erfahrung vergleiche Diekstra 1995; unter Bezugnahme auf Csikszentmihalyi.

154 Dieser Abbau des Ichs ist nicht gleichzusetzen mit einer psychologischen Selbstverleugnung!

spirituellen Literatur wird dieses Etwas als »Seele«¹⁵⁵ bezeichnet. In der Spirituellen Psychologie wird in diesem Zusammenhang auch von einer »inneren Stimme« gesprochen, die sich meldet.¹⁵⁶

Die folgende Abbildung (5) lässt sehen, dass das Ich keine Bedeutung mehr hat, sondern dass das spirituelle Selbst immer mehr zur Quelle der Erfahrung und des Handelns wird. Die Hingabe an Gott hat zu stabilem Vertrauen und zu stabiler innerer Sicherheit geführt, wodurch in hohem Maße geistig-spirituelle Freiheit und vor allem Angst-Freiheit möglich wird.

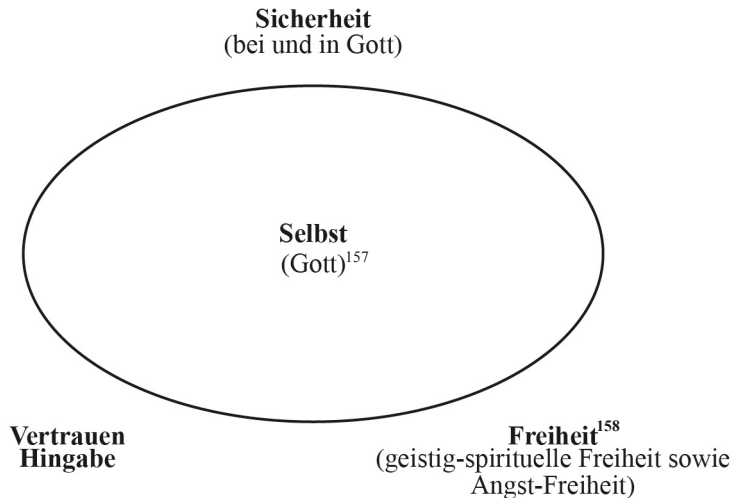


Abb. 5 – Das »Selbst«: Sicherheit in Gott

-
- 155 Den Begriff »Seele« lassen wir hier aber bewusst weg, weil er noch weniger greifbar erscheint als die Begriffe »Ich« und »Selbst«. Die Auffassungen dessen, was »Seele« ist, gehen weit auseinander. Ähnlich wie bei den Begriffen »Ich« und »Selbst« stehen christliche bzw. psychologische Sichtweisen den Sichtweisen der alternativen Spiritualität (östlich-esoterisch) gegenüber. Wir können an dieser Stelle nur auf die Unklarheit der Begrifflichkeit insgesamt hinweisen, es würde in dieser Untersuchung zu weit führen, diesen Klärungsbedarf zwischen den Disziplinen aufzugreifen und zu bearbeiten. Obwohl die Klienten, deren Gespräche analysiert wurden, in ihrer Kindheit und Jugend christlich (bzw. islamitisch) geprägt wurden, kommt der Begriff »Seele« in diesen Gesprächen erstaunlicherweise nicht vor. Dies könnte als ein Zeichen betrachtet werden, dass sie die Vorstellungen und Konzepte der christlichen (islamitischen) Kultur – zumindest in diesem Punkt – verlassen haben. Andererseits könnte dies ein Zeichen dafür sein, dass die spirituelle Entwicklung ein »natürlicher« Prozess ist, der im Menschen angelegt ist und der eventuell zwar eingebettet in eine Religion, aber doch unabhängig von theologischen Vorstellungen oder Dogmen seinen Verlauf nimmt. Die Analyse der Gespräche mit den Klienten zeigt zudem, dass die religiösen »Konzepte«, mit ihrem dazugehörigen Menschen- und Gottesbild, für die spirituelle Entwicklung anscheinend nicht weiter von Belang sind. Dies wiederum würde den eigenständigen Stellenwert der so genannten »Laienspiritualität« erhöhen!
- 156 Vergleiche Assagioli 2008, S. 105 – 106; unter Bezugnahme auf Jung.
- 157 Spirituell hoch entwickelte Menschen (Mystiker) erkennen Gott im Innern des Menschen: „In sich selbst erkennen Mystiker dann Gottes Bild. Es ist, als ob Gott in ihrer Seele geboren wird, als ob er ganz intim und neu Gestalt annimmt.“ (Hense 1997, S. 15).
- 158 Die Gleichsetzung von (psychologischer) Selbstbestimmung und Freiheit ist in einer psychologisierten Kultur leicht nachvollziehbar, die Gleichsetzung von (spiritueller) Selbstwerdung und Freiheit dagegen weniger. Spirituelle Selbstwerdung geht mit Hingabe und Gehorsam gegenüber Gott einher, was zwar spirituell gesehen kein Widerspruch ist, wohl aber dem psychologischen Verständnis von Freiheit entgegensteht.

Rückkopplung zu den Begleitungsgesprächen

In den Begleitungsgesprächen, die aufgezeichnet wurden, zeigen die Klienten mit allen ihren Ängsten und Unsicherheiten, dass sie nicht oder noch nicht stabil in diesem Stadium sind. Wohl aber lassen sie immer wieder eine deutliche Sehnsucht, vor allem nach wirklicher innerer Sicherheit und nach Freiheit sehen. Auch wenn einige der Klienten nach eigenen Aussagen bereits eine Gotteserfahrung erlebt haben, so ist dieser hohe Zustand für sie noch keine dauerhafte Realität, wohl aber eine Perspektive, die sie deutlich vor Augen haben.¹⁵⁹ Es scheint zudem, dass in den hohen Phasen der spirituellen Entwicklung die an das Ich gebundene grundlegende Spannungen zwischen Tun und Geschehen-lassen und zwischen Sicherheitsbedürfnis und Freiheitsverlangen aufgehoben (er-löst) werden. Die Vermutung liegt deshalb nahe, dass die wichtigste Aufgabe von Religion darin besteht, Menschen immer wieder diesen hohen und erstrebenswerten Zustand als eine realistische und erreichbare Perspektive nahezubringen.

Nazgol N.

Einfach sein und keine Angst haben

„Ich glaube, ich bin in diesem Prozess noch mittendrin ... Es liegt mir viel an dieser unkomplizierten, einfachen Form. Weil ich einfach so bin. Ich habe versucht, so eine intellektuelle Fassade zu haben, aber ich schaffe das nicht. Es hat mich immer behindert, so zu sein, wie ich wirklich (bin) ... meine unorthodoxe, einfache und unkomplizierte Art und Weise ... ohne Fassade und keine Angst davor zu haben.“¹⁶⁰

Die eigene innere Stimme hören

„Und dann war da eine innere Stimme, die mir sagte, meine Zeit kommt erst später ... (Diese Stimme), ich weiß nicht, das ist irgendetwas von innen ... Das ist ein Gefühl, das spricht (lacht), das ist keine Stimme in dem Sinne, wie ich mit dir rede ... Diese innere (Stimme), das ist mehr dieser Kern. Auch wenn ich jetzt ein bisschen verrückt rede, das ist mein Geist (lacht). Das ist mehr als ich (lacht). Heute bin ich wirklich verrückt ... Ich habe noch nie (jemandem) gesagt, dass die Stimme spricht. Ich hatte auch früher schon diese Stimme, aber ich bin jetzt einen Schritt weiter gegangen und habe das ausgesprochen.“¹⁶¹

159 Es kann vermutet werden, dass die vier Klienten – zumindest ansatzweise – über eine Erfahrung dieses Zustandes verfügen. Entsprechende Aussagen dazu werden hier wiedergegeben. Da aber weder die Begleiterin / Untersucherin noch die vier Klienten dauerhaft in diesem hohen Zustand verweilen, soll über diesen Zustand dann auch weiter nichts gesagt werden, denn es wäre reine Spekulation. Wir schließen uns hier der Entscheidung von Meister Eckhart an: „Von Gott will ich schweigen“. (So der Titel einer niederländischen Übersetzung der Predigten von Eckhart, siehe Eckhart 2001).

160 Nazgol N. – Gespräch 24.03.2009 (1067–1093)

161 Nazgol N. – Gespräch 07-07-2009 (1476–1568)

Brunhild G.

Meinen Gegner ehren

„(Ich möchte) meinen Gegner ehren, weil er mir die Möglichkeit des Wachstums bietet.“¹⁶²

Rietje S.

Haltegriffe loslassen

„Ich habe das Gefühl, ich habe Haltegriffe losgelassen. Das ist noch neu, noch ungewohnt für mich ... Ich bin von Stelle zu Stelle gegangen, das war auch ein Stück Haltegriff. Ich glaube, es wäre auch für die (Name der Organisation) leichter, wenn ich gesagt hätte: 'Ich gehe, weil ich da und da anfangen'. (Dass ich einfach so gehe), dass verstärkt dieses: 'Oh, die geht', also diese Freiheitsgeschichte.“¹⁶³

Franz K.

Gotteserfahrung + einfach ich selbst sein

„Weil ich einfach, verstehst du, keinen Halt mehr habe. Klar, kann man sagen, das ist jetzt Gott, da am Kreuz oder man kann in die Kirche gehen, aber das ist es eigentlich gar nicht. Es ist eigentlich immer wieder neu ... (Es gibt nichts), woran du dich festhalten kannst. An der Bibel, an einem Priester oder daran, jeden Tag in die Kirche zu gehen, da kann man sich wunderbar dran festhalten. Das gibt Halt, man muss nur fest genug daran glauben ... Aber wenn man dann irgendwann merkt, oh, das ist gar nicht Meines. Das ist eigentlich nur etwas, was man gelernt hat, weil es halt so sein soll. Und wenn das dann nicht mehr da ist, aber du trotzdem tief in dir drin weißt, dass es da ist ... Du weißt trotzdem, dass Gott da ist oder dass da irgendwas sein muss, verstehst du, dann ... Weil, es gibt manchmal so (Momente), wie in dieser Kirche (weint). Auf einmal, so, dann war Er wieder weg ... Das war ein total magischer Moment ... Er war einfach da ... Ich habe mich total glücklich gefühlt. Eins mit mir, einfach so, alles wunderbar, einfach da sein ... Wie im Paradies ... Einfach so, es war einfach gut ... (Seitdem ist es) irgendwie anders. Da wurde etwas losgetreten, so einfach meinen Weg zu gehen. Die Fesseln abstreifen von dem, was mich abhält, ich selbst zu sein.“¹⁶⁴

162 Brunhild G. – Notiz (eigene) 19.12.2003

163 Rietje S. – Gespräch 19.11.2008 (741–765)

164 Franz K. – Gespräch 12.09.2008 (1655–1728)

9.6 Die spirituelle Entwicklung als Spiralbewegung

Der spirituelle Entwicklungsprozess mit seinem zunehmenden Verlust von Macht und Einfluss auf das Leben, auf Situationen und auf den eigenen Entwicklungsprozess kann also Angst machen. Die Antwort auf diese Angst wäre Vertrauen, aber dieses muss oft erst noch entwickelt bzw. wieder neu entwickelt werden. Die Ausführungen der Literatur zur spirituellen Entwicklung zeigen jedoch auf, dass die Transformation des Ichs in das Selbst, die Umwandlung von Unsicherheit in spirituelle Sicherheit und die Umwandlung des Macht- bzw. Kontrollbedürfnisses in Vertrauen und Hingabe kein linearer Prozess mit stabilen Phasen ist, in denen das einmal Erreichte zu einer Art »Besitz« werden würde.¹⁶⁵ Auch sollten die verschiedenen Phasen von akuter Krise, von Prozessvertrauen und von Vertrauen in Gott nicht als getrennte, abgegrenzte Stadien verstanden werden, in dem Sinn, dass man das erste Stadium überwinden, durch das zweite hindurch muss, um dann schlussendlich das dritte Stadium zu erreichen. Eher handelt es sich um drei verschiedene »Zustände« ein und desselben Komplexes.¹⁶⁶ Die Stadien oder Zustände scheinen eher ineinander zu liegen, in dem Sinn, dass sie sich immer wieder nach vorn, aber auch zurückverwandeln können. So kann und wird es immer wieder Rückfälle in die ich-dominierten Zustände geben, die dann mit enormer Verunsicherung und Angst einhergehen. Ebenso wird es immer wieder auch eine Rückkehr geben, eine Öffnung in Zustände hinein, die Gott oder dem göttlichen Selbst Raum geben. Es scheint also, dass es sich insgesamt um einen *einzigsten* Komplex handelt, der immer wieder einer Veränderung der Zustände unterzogen wird und sich dabei doch langsam – mit immer weniger Ich – in einem vertikalen, spiralförmigen Transformationsprozess in Richtung Selbst und Gott entwickelt.¹⁶⁷

Rückkopplung zu den Begleitungsgesprächen

Die Klienten, deren Gespräche aufgezeichnet wurden, sind sich durchgängig der Tatsache bewusst, dass sie ihr Vertrauen und die äußere wie innere Sicherheit immer wieder verlieren können und auch verlieren werden. Diesen drohenden Verlust und die damit verbundene Instabilität gleichen sie mit zunehmendem Prozessvertrauen aus. Sie haben aber insgesamt anscheinend (noch) keine Sicht auf diese Spiralbewegung der spirituellen Entwicklung. Nur von einer Klientin gibt es eine Aussage, die die Vermutung stützt, dass es sich um eine Spiralbewegung handelt:

165 Vor allem ab der Phase des Geschehen-lassens kann die innere Sicherheit wieder abnehmen, was dann im Gegenzug dazu führen kann, dass die psychologischen und materiellen Sicherheitsbedürfnisse wieder aktiv werden. Waren z.B. die Sicherheitsbedürfnisse in der psychologischen Entwicklung eine relativ niedrige, aber dominante Stufe in der Hierarchie der Bedürfnisse, so werden sie jetzt im Zuge der spirituellen Entwicklung wieder aktualisiert und einer Prüfung oder Transformation unterzogen.

166 Vergleichbar den physikalischen Aggregatzuständen des Wassers: Eis – Wasser – Dampf.

167 In Bezug auf die Spiralbewegung und das Ego als Fixpunkt vergleiche Menting 1997, S. 285: „In einer Spiralbewegung sich dehnender Liebe und sich dehnender Sehnsucht wird der Mensch schließlich an einen Ort entführt, wo der übliche Fixpunkt des Ego für immer verloren ist und er nichts mehr weiß und nichts mehr kennt als die totale Gabe göttlicher Liebe [...]“. – Diese Spiralbewegung wird von vielen Autoren erwähnt, aber m.E. nirgendwo richtig erklärt (siehe hierzu auch Kapitel 8.3.1). Die Theorie U (vergleiche: Scharmer 2009) und auch das Phasenmodell von Krisen (vergleiche: Etminan 2009) scheinen hierzu zunächst in einem gewissen Widerspruch zu stehen, der aber lösbar erscheint, wenn die Schleifen der Spirale als schräg liegend vermutet werden. Eine solche Schräglage der Entwicklungsschleifen wird auch durch Aussagen von Menschen am Ende einer Krise bestätigt, die davon sprechen, dass sie nun wieder auf dem »aufsteigenden Ast« sind.

Nazgol N.

Entwicklung ist kreisförmig, aber nie gleich

„Interessant, wirklich. Es ist wirklich immer abhängig, wie man die Sache sieht. Ich war wirklich in diesem Kreis und war deprimiert, weil ich dachte, das kann nicht sein. Seit über zwanzig Jahren, dass ich mich immer im gleichen Kreis drehe. Aber zum Glück konnte ich auch sehen, es sind immer unterschiedliche Entwicklungsphasen. Und es geht immer tiefer oder höher oder so. Ich fand das interessant. Und ich glaube jetzt auch, dass das ein natürlicher Ablauf ist. Das ist sozusagen ein Lebenskreis. Klar, dass es immer wieder dasselbe ist, aber trotzdem ist es nie gleich.“¹⁶⁸

9.7 Zusammenfassung

Es ging bei dieser Untersuchung insgesamt um eine erste Annäherung an den Prozess der spirituellen Entwicklung von Führungskräften, dabei brachte der explorierende Charakter dieser Untersuchung es mit sich, dass viele Aspekte nur gestreift und nur kurz auf ihre Bedeutung hingewiesen werden konnte. Die Erkenntnisse zur spirituellen Entwicklung allgemein (Kapitel 8) wurden in diesem Kapitel auf die besondere Situation von Führungskräften übertragen und mit Hilfe von Textpassagen aus den Begleitungsgesprächen unterbaut. Im Zentrum stand zunächst die Situation von Führungskräften (Kapitel 9.2) mit ihren besonderen Spannungsfeldern (Kapitel 9.3), weiterhin die Krisenhaftigkeit des spirituellen Entwicklungsprozesses (Kapitel 9.4) sowie die (Untersuchungs-)Frage, wie es Führungskräften möglich ist, angesichts der Unsicherheit doch Vertrauen und innere Sicherheit zu entwickeln (Kapitel 9.5).

Weil es sich insgesamt um einen sehr komplexen Sachverhalt handelt, wurden in diesem Kapitel – als strukturelle Arbeitshilfe – die Aspekte Vertrauen, Sicherheit, Kontrolle, Ohnmacht, Angst, Freiheit und Mut an die Aspekte »Ich« und »Selbst« gekoppelt, die jeweils als das Zentrum eines komplexen Zustandes angesehen wurden. Ein Problem in diesem Zusammenhang war die Unklarheit von Begriffen wie »Ich«, »Selbst« und »Seele«. Diese Begriffe bleiben in der Literatur so vage, dass es über die Zielsetzung dieser Untersuchung weit hinausgegangen wäre, sie klarer zu fassen. Diese Begriffe sind sprachliche Vereinbarungen in Bezug auf Phänomene oder Erkenntnisse und haben je nach weltanschaulichem oder religiösem Kontext, mit einem je anderen Menschenbild, eine andere Bedeutung oder Ladung. Deshalb wurde in diesem Kapitel wiederholt auf den Klärungsbedarf in Bezug auf diese Begrifflichkeiten hingewiesen.

Es wurde deutlich, dass Führungskräfte in ihrer spirituellen Entwicklung auf mehrfache Weise Krisen ausgesetzt sind. Vor allem, wenn sie sich im Übergang zwischen den Phasen von Tun und Nicht-Tun befinden und dabei mit den Grenzen ihres »Machertums« konfrontiert werden. In ihrer Entwicklung sind sie oft auch der Spannung zwischen ihren Sicherheitsbedürfnissen und

168 Nazgol N. – Gespräch 24.03.2009 (531–540)

ihrem Verlangen nach Freiheit ausgesetzt. Anscheinend ist an das Ich des Menschen automatisch das Bedürfnis nach Sicherheit und Kontrolle gekoppelt.¹⁶⁹ In einem anstrengenden Prozess der Transformation wird das tiefe menschliche Bedürfnis nach Sicherheit zunehmend auf Gott gerichtet. Während der spirituellen Entwicklung (Transformation des Ichs zum spirituellen Selbst) werden Kontrollverlust, Unsicherheit und Angst erlebt. Am Beispiel des Kontrollverlustes wurde deutlich, dass die ganze spirituelle Entwicklung vor allem eine Entwicklung des Bewusstseins ist. Denn aus spiritueller Sicht ist jegliche Kontrolle eine Illusion und ist ein eventueller Kontrollverlust auch der schmerzhafteste Verlust dieser Illusion. Für die spirituelle Entwicklung sind Kontrollverlust und Unsicherheit offensichtlich förderlich, so dass die begleitenden Ängste als »Wachstumsangst« verstanden werden können. In einer gewissen Spannung ergänzen sich dabei Vertrauen und Mut. Wenn die Angst beherrschend ist, dann scheint Mut nötig zu sein, um doch weitergehen zu können. Spirituelle Entwicklung kann aus dieser Sicht als eine permanente (nicht: chronische) Krise verstanden werden, weil sie unablässig von einem Wachstumsschritt zum nächsten führt. Permanente Krise aber bedeutet, dass die spirituelle Entwicklung generell als krisenhaft angesehen werden kann.

Die Vertrauensfrage stellt sich in der spirituellen Entwicklung fundamental anders dar als in der psychologischen Entwicklung. War in der psychologischen Entwicklung das so genannte Basisvertrauen ein wichtiger und bestimmender Aspekt, so hilft dieses psychologische Basisvertrauen anscheinend nicht weiter, wenn es darum geht, sich im Bereich der spirituellen Entwicklung Gott anzuvertrauen. Die Entwicklung von Gottvertrauen gehört scheinbar direkt und unlösbar zur spirituellen Entwicklung dazu, sie geht aber einher mit Schwankungen, Rückschritten, Stagnationen und mit Krisen. Ein wichtiger Schwerpunkt dieses Kapitels galt darum der Krisenhaftigkeit spiritueller Entwicklungsprozesse, gerade auch bei Führungskräften. Führungskräfte sind im Allgemeinen einer größeren Unsicherheit ausgesetzt (obwohl die landläufige Meinung dies wahrscheinlich anders sieht). Wegen ihres gleichzeitig vorhandenen Sicherheitsbedürfnisses besteht die Gefahr, dass sie die Erfahrung von Unsicherheit vermeiden, damit aber auch den Prozess ihrer spirituellen Entwicklung blockieren. Die Gespräche mit den Klienten lassen sehen, dass sie mitten in der Unsicherheit, an der sich nichts geändert hat und offensichtlich auch nichts ändern wird, ein Bewusstsein in Bezug auf die Krisenhaftigkeit und Prozesshaftigkeit von Entwicklung bekommen. Zunehmend entsteht auch ein Vertrauen in ihren eigenen Prozess, so dass sie diesen Prozess mehr zulassen können. Mitten in der Unsicherheit zu vertrauen, heißt aber, der Unsicherheit und damit dem Prozess zu vertrauen. Vertrauen zu haben bedeutet dann nicht länger, sich in einer Sicherheit zu wiegen, die es so niemals geben wird. Vertrauen ist eher eine Frage des Mutes, dem eigenen Verlangen nachzugeben und sich dem Prozess zu überantworten,

169 Möglicherweise spielt die Spannung zwischen Freiheitsverlangen und Sicherheitsbedürfnissen noch eine weitaus größere Rolle, als in diesem Kapitel dargestellt wurde. Im Laufe der gesamten Ausarbeitung wurde die Spannung zwischen dem Freiheitsverlangen und den Sicherheitsbedürfnissen immer deutlicher und nahm in ihrer Bedeutung ständig zu. Diese besondere Spannung scheint von so grundlegender Art zu sein, dass sie wie ein (beinahe physikalisches) »Hintergrundrauschen« nach dem »Urknall« der Ich-Entstehung alle Menschen in ihrer Entwicklung begleitet. Unsicherheit und Destabilisierung gehören zur Entwicklung also unbedingt dazu und machen sie oft erst möglich. – Allerdings setzen die meisten Menschen eher auf Stabilität bzw. Sicherheit und genau deshalb entwickeln sie sich nicht.

der zu Gott führt. Vertrauen aber, das sich nicht mehr auf vergängliche Aspekte sondern auf Gott richtet, geht in Hingabe über. Trotz aller zwischenzeitlichen Verunsicherung scheint die innere Sicherheit mit der zunehmenden Überantwortung der eigenen Entwicklung an Gott zuzunehmen. Vom fundamentalen Prozessvertrauen¹⁷⁰ wird es darum abhängen, ob eine Entwicklung weiter in Richtung Gott und Freiheit geht oder ob die Sicherheitsbedürfnisse den Menschen auf seinem bisherigen Entwicklungsstand halten.

Für Führungskräfte, die andere Menschen leiten und in die Zukunft führen sollen, ist die Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit von besonderer Bedeutung. Denn sie sind verantwortlich für Prozesse in Unternehmen oder Organisationen, für Prozesse, die meistens unübersichtlich und oft nur schwer bzw. kaum steuerbar sind. Die Literatur zu »Spiritualität und Management« weist mit der Forderung eines Denkens in Prozessen bereits in die richtige Richtung. In der Literatur werden insgesamt jedoch keine Angaben gemacht, wie sich im Angesicht der Unsicherheit, die mit Prozessen einhergeht, Vertrauen und innere Sicherheit aufrecht erhalten bzw. entwickeln lassen. In den Begleitungsgesprächen mit den Klienten wird aber deutlich, welche hohe Bedeutung innere Sicherheit für sie hat, wenn es darum geht, in unsicheren Zeiten handlungsfähig zu bleiben. Die Klienten lassen auch sehen, dass sie einerseits zwar durch heftige, krisenhafte Phasen gehen, dass sie aber andererseits den Prozess, auch mit seinen schwierigen Seiten, als gut und stimmig ansehen, auch wenn das Ende noch offen ist. Sie verstehen, dass Entwicklung – zumindest in ihrer spirituellen Dimension – eine permanente Verunsicherung mit sich bringt und deshalb immer wieder eine Herausforderung bedeutet. Krisen sind damit anscheinend ein wesentlicher Aspekt spiritueller Entwicklung, sie sind Phasen der Ausrichtung, wenn nicht sogar der intensiven Beschleunigung des Prozesses. Dies gilt sicher für den Prozess der späteren mystischen Transformation, die Klienten lassen aber sehen, dass dies genauso gut für den Prozess der spirituellen Entwicklung gilt, der scheinbar der Mystik vorangeht.¹⁷¹

170 Wenn die konkrete Situation und das aktuelle Geschehen unerwünscht und nur schwer zu ertragen sind, dann ist normales, psychologisches Vertrauen oft nicht aufzubringen. War in der psychologischen Entwicklung das so genannte Basisvertrauen ein wichtiger und bestimmender Aspekt, so hilft dieses psychologische Basisvertrauen nicht weiter, wenn es darum geht, sich im Bereich der spirituellen Entwicklung Gott anzuvertrauen. Das Prozessvertrauen, das nun erworben werden muss, ist nicht gleichzusetzen mit psychologischem oder einfachem religiösem Vertrauen. Prozessvertrauen bezieht die schmerzhaften Begleiterscheinungen von Entwicklungskrisen mit ein und akzeptiert sie. Aus diesem Grund ist Prozessvertrauen immer auch spirituell und in diesem Sinne auch ein gläubiges Vertrauen, weil es auf der Annahme beruht, dass jede Entwicklung ein sinnvolles Ziel hat. Prozessvertrauen ist vor allem dann nötig, wenn wir das genaue Gegenteil von dem bekommen, wie wir es gern hätten.

171 Es ist bisher noch eine offene Frage, ob die spirituelle Entwicklung eine eigene, abgeschlossene Phase ist, die dem mystischen Transformationsprozess vorangeht, oder ob sie bereits Teil des mystischen Transformationsprozesses ist. Die einschlägige Literatur macht hierzu keine Aussagen und auch der Entwicklungsprozess der Klienten, deren Gespräche analysiert wurden, lässt dies offen. Möglicherweise ist es – wie immer – einfach eine Frage der Sichtweise.

10. Nützliche Hinweise für Führungskräfte

10.1 Einleitung

Nachdem in Kapitel 9 die spirituelle Entwicklung von Führungskräften reflektiert wurde, sollen nun in diesem Kapitel noch nützliche Hinweise gegeben werden, die die spirituelle Entwicklung fördern können. Ähnlich wie bei der psychologischen Entwicklung wäre es naheliegend, auch nach besonderen Bedingungen für die spirituelle Entwicklung zu suchen. Wir haben aber in den vorhergehenden Kapiteln gesehen, dass eine jede Situation geeignet ist, um sich am jeweils höheren Pol zu orientieren und so die eigene Orientierung bleibend vertikal auszurichten. In Bezug auf Entwicklung und vor allem auf spirituelle Entwicklung würde es eigentlich ausreichen zu sagen: immer dem höheren Pol nachgeben! Übertragen auf die konkreten Entscheidungen des alltäglichen Lebens kann dies oft heißen, genau das zu tun, was schwerfällt. Gerade schwere und schwerste Situationen enthalten auf diese Weise immer auch ein hohes Potential für die spirituelle Entwicklung. Das Gleiche gilt für Lebenskrisen, deren Potential für die psychologische wie spirituelle Entwicklung von allen Autoren immer wieder betont wird. Wenn es in diesem Kapitel hier darum gehen wird, nützliche Hinweise für die spirituelle Entwicklung zu geben, dann ist der wichtigste Hinweis wahrscheinlich der, dass für die spirituelle Entwicklung keine besonderen Bedingungen nötig sind, im Sinne von besonders günstig, sondern dass alle Situationen und Lebenserfahrungen geeignet sind, um sich spirituell entwickeln zu können.¹

In der heutigen Zeit und in unserem westlichen kulturellen Kontext können die meisten Menschen (psychologisch wie spirituell) der Entwicklungsphase des Tuns zugerechnet werden. Oft ohne sich dessen bewusst zu sein, befinden sich auch viele spirituelle Führungskräfte mit ihrer Entwicklung in der Phase des Tuns. Die meiste Literatur in Bezug auf »Spiritualität und Management« richtet sich deshalb mit ihren Empfehlungen auf dieses (Selbst-)Tun. In dieser Literatur gibt es viele Hinweise, die dazu anregen können, aktiv das eigene Leben und das berufliche Handeln spiritueller auszurichten. Solche Ratgeber-Literatur orientiert sich oft an einer bestimmten Religion oder spirituellen Schule und richtet sich in den Sichtweisen und im Sprachgebrauch zunächst an Anhänger dieser Religion oder Schule. Falls sie offen dafür sind, können aber auch andere Menschen hieraus Nutzen für sich ziehen. In Anlehnung an diese Literatur und auf dem Hintergrund der eigenen praktischen Erfahrung mit der spirituellen Begleitung von Führungskräften werden nachfolgend einige Hinweise und Anregungen gegeben, die in der Phase des Tuns für die spirituelle Entwicklung förderlich sein können und deren Beachtung Führungskräften die Möglichkeit gibt, selbst etwas für ihre spirituelle Entwicklung zu tun. Auf dem Hintergrund der Reflexionen und Schlussfolgerungen zur spirituellen Entwicklung von Führungskräften (Kapitel 9) werden vor allem Aspekte erwähnt, die in der übrigen Literatur zu Spiritualität und Management nicht oder nur kurz erwähnt werden, die über eine religiös-konfessionelle Orientierung hinausgehen (also eher universeller Art sind) und die sich in der Begleitungspraxis von Führungskräften als beson-

1 Vergleiche hierzu: Wit 1988, S. 65

ders wertvoll erwiesen haben.² Obwohl in der Literatur zur spirituellen Entwicklung insgesamt beschrieben wird, dass dem Lassen eine höhere Bedeutung zukommt, werden wir im Folgenden doch kurz einige Empfehlungen zum Tun aufgreifen. Einer Veröffentlichung in der heutigen Zeit würde etwas fehlen, wenn sie sich im Zusammenhang mit Spiritualität nicht zum eigenen Tun äußern würde. Wir werden uns also hier kurz diesem »Trend« anschließen – wohl wissend, dass erst eine Aufgabe des Tuns die spirituelle Entwicklung wirklich voranbringen würde.³

10.2 Empfehlungen für den spirituellen Prozess

Andere nicht verletzen

In jeder Kultur und Religion wird darauf hingewiesen, dass Ethik unabdingbar für die persönliche wie für die spirituelle Entwicklung ist. Hier soll deshalb nur ein Aspekt erwähnt werden, der trotz – oder wegen? – der allgemeinen Psychologisierung der westlichen Kultur mit ihrer starken Ich-Orientierung bisher eher unterbelichtet geblieben ist, nämlich der Aspekt, *andere nicht zu verletzen*. In anderen Kulturen und Religionen ist es höchstes Gebot, Respekt zu haben vor der Göttlichkeit anderer Menschen.⁴ Die Göttlichkeit anderer verlangt, dass wir andere nicht verletzen (auch nicht mit Worten, mit einem höhnischen Tonfall oder mit einem abwertenden Blick), andere nicht missbrauchen und sie auch nicht vor Dritten herabsetzen. Dieses Gebot ist vor allem auch dann wichtig, wenn uns selbst Unrecht geschieht, wenn wir uns bedroht fühlen oder wenn es um unangenehme Entscheidungen, Mitteilungen oder Kritik geht. Im Rahmen ihrer Machtausübung ist eine Befolgung dieses Nichtverletzens für Führungskräfte noch wichtiger als für andere Menschen. Andere nicht zu verletzen ist nicht einfach und gerade deshalb liegt hierin ein großes Potential für die spirituelle Entwicklung.

2 Über die nachfolgenden kurzen Hinweise hinaus darf auf die reichhaltige Literatur zu »Spiritualität und Management« sowie zur spirituellen Entwicklung allgemein verwiesen werden.

3 In Kapitel 8.4.3 haben wir gesehen, dass sich die Phasen des Tuns und des Lassens nicht scharf voneinander trennen lassen, sondern ineinander übergehen, sich wiederholen, bis hin zur Tatsache, dass sie eventuell auch gleichzeitig anwesend sein können. Und doch ist zu beobachten, dass viele Menschen sich mit der Phase des Tuns identifizieren. Vor allem für solche Menschen sind die nachfolgenden Hinweise – im Sinne auch von Einübung – von Bedeutung. Bei Menschen, die sich überwiegend bereits in der Phase des Lassens befinden, entwickeln sich die entsprechenden Haltungen oder Fähigkeiten von selbst. Die Spannung zwischen Tun und Lassen wird in der Begleitung von Führungskräften als essenziell wahrgenommen. Sie führt auf der Grenze zwischen diesen beiden Phasen zu einer echten Krise, die wir im Zusammenhang mit der spirituellen Entwicklung von Führungskräften (Kapitel 9.4.1) ausführlich behandelt haben. Die diesbezüglich grundlegende Frage, ob nämlich Spiritualität bzw. spirituelle Entwicklung überhaupt »machbar« sind, werden wir in Kapitel 11.4 noch ausführlich besprechen.

4 Wegen der im Menschen angelegten Göttlichkeit (der Seele) ist das Gebot, andere nicht zu verletzen (*Ahimsa*), im Hinduismus das höchste Gebot. Der indische Präsident Mahatma Ghandi hatte sein hohes Ansehen beim Volk der Vervollkommenung dieser Tugend zu verdanken. Die Erfahrungen aus der Beratungspraxis zeigen, dass Führungskräfte, die für sich dieses Gebot übernehmen und wahrhaftig umsetzen, eine natürliche Autorität entwickeln und deshalb die Erfahrung machen, dass Führung leichter und selbstverständlicher wird.

Selbstreflexion entwickeln

In allen spirituellen Schulen werden Menschen zur Selbstreflexion angeleitet, also zum Nachdenken über ihr Tun und Lassen. Auch für Menschen, die sich keiner spirituellen Schule anschließen, kann es hilfreich sein, über sich selbst nachzudenken. Wenn Führungskräfte sich entwickeln wollen, ist Selbstreflexion eigentlich unabdingbar. Als eine Form des Nachdenkens ist Selbstreflexion jedoch eine rationale Beschäftigung, deshalb ist in vielen Fällen vorab eine sorgfältige Beobachtung der eigenen Reaktions- und Verhaltensweisen, des Handelns und der Motive nötig.

Wahrnehmung und den inneren Beobachter entwickeln

Entwicklung der Wahrnehmung oder auch der Aufmerksamkeit kann – zunächst noch relativ weltlich – bedeuten, von einem übergeordneten Meta-Niveau aus den Platz und die Rolle eines jeden Menschen im Zusammenspiel mit anderen wahrzunehmen. Dies betrifft auch den eigenen Platz und die Rolle, die man selbst spielt. Vom Meta-Niveau aus fällt es leichter, die wirksamen Kräfte zu beobachten und z.B. ihr Für und Wider in Bezug auf Entwicklung einzuschätzen. Eine Situation in ihrer Gesamtheit wahrzunehmen hilft dabei, das eigene Ich mit seiner beschränkten Sicht und seiner Ich-Betroffenheit, die alles als für oder gegen sich einordnen möchte, loszulassen. Sich dieses Meta-Niveaus bewusst zu werden und zu lernen, von hier aus wahrzunehmen, ist als Bewusstseinsentwicklung bereits eine Bewegung in vertikale Richtung, die auch der spirituellen Entwicklung dient. Je mehr man in der Lage ist, von der normalen Ich-Perspektive weg und zur Sicht auf das »Große Ganze« zu kommen, umso leichter wird es dann, sich in dessen Dienst zu stellen.

Auch in Bezug auf innere Bewegungen kann sich unsere Wahrnehmung entwickeln. Es gibt eine wahrnehmende und bewusste Instanz in uns, die in anderen Religionen »der Beobachter« genannt wird. Diesen inneren Beobachter zu entwickeln, kann sehr hilfreich für die spirituelle Entwicklung sein. Diese Wahrnehmung oder Beobachtung geht der oben erwähnten Selbstreflexion voraus, kann aber andererseits auch durch Selbstreflexion initiiert werden. Bei der Entwicklung der Wahrnehmung geht es immer um eine Verfeinerung. Die Schulung der Wahrnehmung, vor allem in ihrer »Tiefenschärfe« kann so weit gehen, dass die Wirkungen Gottes beobachtet werden können: in Menschen, in einem Geschehen, in der Natur – und dass in seltenen Momenten Gott selbst wahrgenommen werden kann.⁵ Um der Wahrnehmung die Chance zu geben, feiner zu werden, ist es nötig, zumindest zeitweise grobe äußere Reize und vor allem die Reizüberflutung zu reduzieren. Wenn die Reize geringer werden und die Wahrnehmung insgesamt feiner wird, sind wir auch in der Lage, feine innere Bewegungen und Zustände besser wahrzunehmen. Die Literatur betont diese innere Wahrnehmung als unabdingbar für die spirituelle Entwicklung.⁶

⁵ Im Christentum spricht man hier von der »Anschauung Gottes«.

⁶ Vor allem Plattig betont die Einübung einer feineren Wahrnehmung als sehr wichtig für die spirituelle Entwicklung (siehe: Plattig 1997, S. 191–195).

Aber genau wie bei spiritueller Entwicklung insgesamt ist es gerade auch in Bezug auf Wahrnehmung eine Frage, ob man selbst etwas für ihre Verfeinerung tun kann oder ob sie sich von selbst in diese Richtung entwickelt.⁷

Sich binden und verbindlich sein

Trotz der oben formulierten Relativität des eigenen Tuns, kann es hilfreich sein, sich für die eigene spirituelle Entwicklung einer spirituellen Schule anzuschließen. Es ist dabei von sekundärer Bedeutung, ob es sich um eine traditionelle oder alternative spirituelle Schule handelt, solange sie den eigenen Neigungen und Interessen und den eigenen Wertvorstellungen entspricht.⁸ Alles Nötige für die spirituelle Entwicklung wird dann in diesem Kontext erlernt und mit entsprechender Begleitung werden auch die zu erwartenden Entwicklungskrisen bewältigt. Viele Menschen dieser postmodernen Zeit haben jedoch Schwierigkeiten, sich zu binden und sich zumindest zeitweise festzulegen. Oft versuchen sie, für ihre spirituelle Entwicklung Sichtweisen und Techniken verschiedener Bewegungen oder Religionen frei zu kombinieren. Dagegen ist zunächst nichts einzuwenden. Eine mögliche Gefahr liegt jedoch darin, dass sie – ohne den hilfreichen Kontext einer Schule – auf ihrem *Solo-trip* eher geneigt sind, den Krisen der spirituellen Entwicklung auszuweichen. Bei Problemen *switchen* sie zur nächsten Technik oder Bewegung – und drehen sich auf diese Weise irgendwann im Kreis.

Menschen, die sich nicht an eine spirituelle Schule oder Bewegung binden wollen, können sich jedoch entscheiden, zumindest *verbindlich* sein: also das gegebene Wort zu halten, eine Vereinbarung einzuhalten, den eingeschlagenen Weg weiterzugehen, zur eigenen Wahrheit zu stehen usw. Diese persönliche Verbindlichkeit wird kleine oder auch größere Krisen verursachen und jedes Mal wird die Versuchung auftauchen, den Problemen auszuweichen und den leichteren Weg zu gehen. Dann gilt es, eine Entscheidung zu treffen, die sich am jeweils höher liegenden Pol orientiert.

Arbeit als Spiritualität betrachten

Wo es für viele Menschen bereits ein enormer Fortschritt ist, neben der Arbeit eine tägliche spirituelle Praxis zu entwickeln, so wird es einen weiteren Fortschritt bedeuten, Arbeit und Spiritualität nicht als ein Nebeneinander, sondern als eine Verbindung, als ein Miteinander und Ineinander wahrzunehmen und zu erleben.⁹ Spiritualität *in* der Arbeit bedeutet Arbeit als eine mögliche Form von Spiritualität zu betrachten und zu erfahren. Arbeiten wird dann zu einem Dienen, zu einer Handlung, in der Gott anwesend ist.¹⁰

7 Vergleiche hierzu: Boer 2014

8 Die wichtigsten Kriterien für die Beurteilung einer spirituellen Schule sind Ethik, Transzendenzbezug und Glaubwürdigkeit: Tut die Leitung selbst, was sie für andere propagiert?

9 Vergleiche hierzu: Dickmann 2013a und insbesondere auch Waaijman 2013.

10 Vor allem Theresa von Avila lässt sehen, dass Arbeit und Spiritualität kein Nebeneinander sind oder sein müssen (Arbeit und Spiritualität), sondern zusammen als Eines betrachtet werden können: Arbeit als Spiritualität. Wenn

Raum für Gott geben

Alle spirituellen Schulen betonen den Wert ständiger Erneuerung durch Vertiefung und Besinnung. Gemeint sind hiermit regelmäßige Auszeiten, die es möglich machen, den Kontakt mit sich selbst und mit Gott zu pflegen.¹¹ Weil weltliche Dinge jedoch oft wichtiger sind, kann es manchmal lange dauern, bevor Menschen bereit sind, sich eine Auszeit zu erlauben. Auszeiten geben Raum für Selbstreflexion und fördern über den Abstand zur Welt die Verfeinerung der Wahrnehmung. Solche Auszeiten können Zeiten von Alleinsein und von Ruhe sein, es können aber auch Zeiten der Meditation, der Kontemplation und des Gebets sein.¹² In allen Religionen werden solche Formen von spiritueller Praxis nachdrücklich betont. Erforderlich ist jedoch eine (oft nur kurze) Zeit des persönlichen Rückzugs, auch im noch so hektischen Alltag. So bieten diese spirituellen Techniken schon mit diesem Rückzug bereits die Chance, zumindest äußerlich zur Ruhe zu kommen. Über diese äußere Ruhe hinaus sorgen alle spirituellen Techniken (wenn sie regelmäßig praktiziert werden!) für einen ruhigen Geist sowie für eine höhere Konzentrations- und Wahrnehmungsfähigkeit. Bevor es jedoch zur inneren Ruhe kommt, muss oft zuerst die eigene innere Unruhe angeschaut und erforscht werden. Erst wenn der unruhige Geist zur Ruhe kommt, kann man klar sehen und auch die notwendige Präsenz aufbringen. Für Führungskräfte, die vor einer Überprüfung ihres Weges stehen und ihrem ur-eigenen Verlangen nachspüren wollen, kann es zudem sinnvoll sein, sich eine längere Auszeit zu gönnen und an *Workshops* oder *Retraites* teilzunehmen. Dabei ist Erfahrungsorientierung wichtig, weil die transzendente Dimension nicht mit der Ratio zu fassen, wohl aber für die Seele¹³ erfahrbar ist. Auszeiten sind eine Gelegenheit, still zu werden, zu schweigen und zu schauen, was sich dann entwickelt. So entsteht der Raum, sich selbst im eigenen Innern zu suchen. Wenn wir uns auf diese Weise selbst Raum geben, geben wir auch Raum für den Kontakt mit Gott, den wir ebenfalls im eigenen tiefsten Innern finden können. In Erfahrungen des intensiven Betens kann auf diese Weise auch erlernt werden, mit Gott zu sprechen und die Stimme Gottes im eigenen Innern zu erlauschen.

Kontemplation, Gebetsleben und Arbeit ineinander übergehen, dann ist Gott in unserem Tun anwesend. (Auszug aus einem nicht veröffentlichten Vortrag von Helene Etminan: Teresa van Avila. Het doorwerken van haar spiritualiteit in leven en werken van mensen uit deze tijd. Grootmeesters van de christelijke spiritualiteit over werk. NCW. Amersfoort (NL), 27.05.2004).

- 11 Die Empfehlung, Raum für Gott zu geben, gehört bereits dem Übergang vom Tun zum Geschehen-lassen an. Hier wird der eigenen Wille losgelassen und wird der göttliche Wille eingeladen, sich zu zeigen: „Gott wird sich uns offenbaren, wenn wir Ihm innerlich Raum bieten. Es ist nichts weiter nötig als unsere Empfänglichkeit.“ (Blommesteijn 2002, S. 24).
- 12 Hier werden weiter keine Hinweise gegeben zur Form des Gebets oder der Meditation, weil es viele Variationen gibt und sie zumeist innerhalb eines bestimmten Kontextes ausgeübt werden. In Bezug hierauf sollte man den Anweisungen einer spirituellen Schule oder seiner eigenen Neigung folgen. Als eine aktive Konzentrationsübung kann Meditation der Phase der Tuns zugeordnet werden. Wenn probiert wird, aktiv zu kontemplieren (z.B. über ein, zwei Sätze eines biblischen Textes) dann ist auch dies ein Tun und kommt eher in die Nähe zur Meditation. Im Gegensatz zur aktiven Meditation ist Kontemplation eher ein Zustand, der sich passiv einstellt und den man nicht machen kann. Wohl aber benötigt Kontemplation gute Bedingungen, vor allem ein ruhiges Leben und einen ruhigen Geist; erst der ruhige Geist macht das kontemplative Schauen (auch Gottes) möglich. In Kapitel 8 wurde im Zusammenhang mit der Phase des Lassens darauf hingewiesen, dass ab hier (also jenseits des Tuns) von kontemplativer Entwicklung gesprochen werden kann. – Zu einer ausführlichen Unterscheidung von Kontemplation und Meditation aus verschiedenen Sichtweisen heraus siehe Meuthrath 2014, S. 15–18. Seethaler beschreibt Kontemplation aus verschiedenen Grundhaltungen heraus: die achtsame, zugewandte, vergebende und die leidensbereite Haltung (vergleiche: Seethaler 2013).
- 13 In diesem und in den folgenden Kapiteln verwenden wir nicht mehr den Begriff »Selbst«, sondern – der Einfachheit halber – wieder den vertrauten Begriff »Seele«.

10.3 Selbstmanagement und Selbstführung in Krisenzeiten

Die spirituelle Entwicklung kann durch Krisen ausgelöst werden und ihrerseits auch zu Krisen führen. Eine Krise zu bewältigen und sie für die eigene Entwicklung zu nutzen, bedeutet vor allem, ihr nachzugeben, sie anzunehmen, aber auch zu versuchen, mit ihr »zusammenzuarbeiten«. Um eine Krise gut absolvieren zu können, müssen wir sie vor allem geschehen lassen, und doch sollten wir zwischenzeitlich darauf achten, dass wir uns weitgehend handhaben können und mit uns selbst und anderen verantwortlich umgehen.¹⁴ Die Begleitungspraxis zeigt jedoch, dass Führungskräfte oft erst krank werden oder zusammenbrechen müssen, bevor sie die Bedeutung von Selbstmanagement und Selbstführung erkennen.¹⁵ Gebräuchlich ist eher der Begriff »Selbstmanagement«, aber es geht nicht nur darum, sich zu managen, sondern vor allem darum, sich selbst in die richtige Richtung zu führen – und sich selbst auch führen zu lassen. Die meisten Führungskräfte sind bereits mit einer höheren Fähigkeit zum Selbstmanagement ausgestattet, sonst hätten sie sich nicht in diese Position vorarbeiten und sich dort auch halten können.¹⁶

Zum Selbstmanagement gehört es, eine gesunde Disziplin zu entwickeln; für Ruhephasen zu sorgen; sorgsam mit der eigenen Energie umzugehen; offene Zyklen zu schließen usw. Aber zur »Selbstführung« gehört mehr: Für die Selbstführung, gerade in Entwicklungskrisen, bedarf es einer Aufmerksamkeit für die innere Orientierung bzw. das Verlangen, und dafür ist es hilfreich, den »inneren Beobachter« zu entwickeln (siehe Kapitel 10.2). Zur Selbstführung gehört vor allem, dem eigenen Verlangen und der inneren Stimme Aufmerksamkeit zu geben, Zufriedenheit als inneren Kompass zu benutzen, Probleme als Lernaufgaben und Krisen als »Schule des Lebens« zu verstehen, Geduld und Gelassenheit zu entwickeln und – trotz oder gerade wegen der anspruchsvollen Aufgaben – ein ruhiges, einfaches Leben zu führen.¹⁷ Nur wenn Führungskräfte in der Lage sind, mit einem guten Selbstmanagement und einer guten Selbstführung ihre Krisen in Entwick-

14 Ebenso wie die Hinweise in Kapitel 10.2 appellieren auch diese Hinweise zum Selbstmanagement an das eigene aktive Tun; es sollte dabei jedoch nicht vergessen werden, dass Entwicklung vor allem ein eher passives Geschehenlassen ist. Vertiefende Ausführungen zum konkreten Selbstmanagement würden allerdings den Rahmen dieser Untersuchung übersteigen. In diesem Zusammenhang kann auf eine gute Begleitung verwiesen werden.

15 Das IKMS in Münster betont in seinem neuen Studiengang »Organisationsmanagement und Spiritualität« auch die Bedeutung von Selbstmanagement:

„Ein wichtiger Aspekt des Studiengangs ist die Erkenntnis und auch das Erlernen einer Kompetenz, die ich mit Selbstmanagement umschreiben möchte: sich der eigenen Quellen bewusst werden, diese nähren und aus ihnen schöpfen können [...]. Sie gibt die Kraft, andere Inhalte des Studiengangs auch in den beruflichen Alltag zu übersetzen, wie z.B. die Führung von Mitarbeitern, die nur gelingen kann, wenn ich ein deutliches Profil habe und mich selbst geführt weiß. Veränderungen angehen und sie im beruflichen Alltag durchführen, auch das kann nur gelingen, wenn ich selbst veränderungsbereit bin und um die Ängste (im eigenen Leben) weiß, die Veränderungen auslösen können.“ (Dienberg 2012).

16 Die Beratungspraxis lässt sehen, dass beim Selbstmanagement jedoch auch Vorsicht geboten ist: Es kann sowohl hilfreich sein als auch hinderlich. Ein ausgefeiltes Selbstmanagement kann Menschen dazu verleiten, ihre Krise »wegzumachen« und zu verdrängen, was auf Dauer gesundheitsschädlich ist und die persönliche wie spirituelle Entwicklung behindert. Wenn die Krise jedoch innerlich angenommen und akzeptiert wird, dann kann ein gutes Selbstmanagement (das dann schon in Richtung Selbstführung geht) dabei helfen, handlungsfähig und relativ gesund zu bleiben, und für die eigene Entwicklung einen größtmöglichen Nutzen aus der Krise zu ziehen. Selbstmanagement ist ein Mittel und wie bei jedem anderen Mittel hängt es davon ab, mit welchem Ziel es eingesetzt wird!

17 Selbstmanagement gehört zur Phase des Tuns, während Selbstführung bereits als eine Vorbereitung auf die Phase des Lassens verstanden werden könnte. – Die Klienten, deren Begleitungsgespräche ausgewertet wurden, sind in Fragen des Selbstmanagements bereits sehr fähig, deshalb wurden diese Fragen kaum thematisiert. Für andere Klienten kann es durchaus sinnvoll sein, im Rahmen der Begleitung hierzu Unterstützung zu erfragen.

lung umzusetzen, können sie darin ein Vorbild auch für andere sein. In spirituellen Krisen ergibt sich zudem die Chance, dass die Fähigkeiten, die man mit Hilfe des Selbstmanagements und der Selbstführung entwickelt, sich zu einem eigenen, sehr spirituellen Lebensstil weiterentwickeln können. Für eine gute Krisenbewältigung kann es auch wichtig sein, den Sinn zu verstehen, der in Unsicherheiten und Veränderungen, in persönlichen wie betrieblichen Krisen verborgen liegt. Sinnfindung liegt in nächster Nähe zu Begriffen wie Ziel, Bestimmung oder Berufung. Allerdings ist die Antwort auf Sinnfragen nur selten verstandesmäßig zu erreichen, sondern erschließt sich meist nach einer intensiven inneren Auseinandersetzung. Bei Selbstmanagement und Selbstführung in Krisenzeiten geht es also insgesamt darum, das Beste von sich zu geben, die Resultate aber Gott zu überlassen.

10.4 Krisen als Chance für die spirituelle Entwicklung

Einerseits wird zwar gesagt, dass die spirituelle Entwicklung keine besonderen Bedingungen benötigt, andererseits scheint es, dass vor allem die Phasen, in denen das konkrete äußere oder innere Leben durch schwierige Zeiten geht, besonders geeignet sind, die Seele zu entwickeln. Die Literatur zur psychologischen wie zur spirituellen Entwicklung lässt insgesamt sehen, dass Lebenskrisen ein besonderes Potential für Entwicklung enthalten. Bei den alternativen Bewegungen sind es vor allem die Anthroposophen, die die Bedeutung von Lebenskrisen und deren gute Bewältigung betonen.¹⁸ Auch die Spirituelle Psychologie ist sich des Potenzials von Krisen bewusst. Die Literatur lässt also insgesamt deutlich sehen, dass Entwicklung ein *natürlicher* Prozess ist, natürlich in dem Sinne, dass er zum Mensch-sein dazugehört. Sie verdeutlicht auch, dass vor allem die Übergänge zwischen den verschiedenen Lebensphasen oder Entwicklungsstufen Krisen auslösen können, dass Krisen aber auch jederzeit durch andere interne oder externe Faktoren ausgelöst werden und eine Entwicklungsbewegung in Gang setzen können. Krisen sind besonders intensive Phasen des Lebens und zugleich ein besonders geeigneter Raum für die weitere Entwicklung. Sie sind eine gute Möglichkeit, den Weg durch die Psyche zu gehen, bis hin zum spirituellen Kern der eigenen Person.¹⁹ Damit eine Krise aber zur Chance für die Entwicklung werden kann, ist es wichtig, den eigenen Prozessen Raum zu geben und ihnen die Zeit zu gönnen, die sie benötigen. Auszeiten mit ihrer Chance zur Nach-innen-Wendung und eine gute Begleitung ermöglichen den Betroffenen, ihre Krise sorgfältig zu bearbeiten und sich dem Sinn ihres Leidens und ihres Lebens anzunähern. Krisen sind dann nicht länger eine ungewollte Begleiterscheinung des Lebens, sondern können als »Geburtswehen« des eigenen Entwicklungsprozesses verstanden werden. Oft kommt es erst durch solche Auszeiten zu einer wirklichen Erneuerung. Wenn eine

¹⁸ Zu Lebenskrisen als Entwicklungschancen siehe auch: Lievegoed 2001.

¹⁹ Es scheint, dass je älter Menschen sind, sie umso mehr erstarren: in Bezug auf Leben, Gewohnheiten, Körper, geistige Haltungen und psychologische Reaktionsmuster. Wenn dies zutrifft, dann kann hieraus geschlossen werden, dass je mehr Menschen erstarrt sind, Krisen umso heftiger sein müssen, wenn sie noch eine Erschütterung, eine wirkliche Wende und damit eine Entwicklung zustande bringen wollen. Dies ist jedoch nicht nur eine Frage des Lebensalters, denn es gibt auch junge Menschen, die bereits erstarrt und kaum noch lebendig sind.

Krise also für die spirituelle Entwicklung sinnvoll genutzt werden soll, dann geht es darum, sie nicht »wegzudrücken«, sondern sie zu durchleben, zu durchleiden und aus ihr zu lernen. Es geht darum, sich nicht vor den unangenehmen Begleiterscheinungen der Krise zu verschließen, denn das könnte zu einer Blockade des Entwicklungsprozesses führen. Die Frage ist also, ob wir Krisen furchtsam ausweichen oder sie vertrauensvoll zulassen wollen. In Bezug auf den Umgang mit Krisen lässt sich darum gut ablesen, ob Menschen Entwicklungstypen oder eher Stagnierer sind.²⁰ Stagnierer versuchen, mit »heiliger Haut« davonzukommen, Entwicklungstypen gehen als »neue Menschen« aus einer Krise hervor. Schwere Krisen werden von den meisten Menschen zunächst jedoch als ein Schlag erfahren (*Burn-out*, Bankrott des Unternehmens, Entlassung, Verlust und Tod, Glaubenskrisen). Aber gerade in der Begleitung von Führungskräften zeigt sich, dass am Ende einer schweren Krise immer auch tiefe Dankbarkeit gefühlt wird. Man ist dankbar für alles, was gelernt werden konnte, und für die Lebensweisheit, die erworben wurde.²¹

10.5 Das Verlangen als Wegweiser

Wenn es in Krisenzeiten darum geht, eventuelle Veränderungen vorzunehmen, den eigenen Weg zu überprüfen oder Konsequenzen aus den bisherigen Einsichten und Erfahrungen zu ziehen, dann wird dies vor allem bei Führungskräften immer mit einer bewussten Bestandsaufnahme, einem Abwägen zwischen verschiedenen Möglichkeiten und mit der Entwicklung von Zielvorstellungen verbunden sein. Die meisten Führungskräfte sind in solchen »Arbeitstechniken« geschult und mit ihrer Anwendung vertraut. Bestandsaufnahme und Abwägen können dabei rein rational, rein emotional oder auch eine Kombination von beidem sein. Das Gleiche gilt für die Zielvorstellungen, die ebenfalls sowohl rational als auch emotional sein können. In Bezug auf die spirituelle Entwicklung geht es zusätzlich jedoch auch darum, der Kraft des inneren Verlangens eine Chance zu geben. Denn immer wieder wird dieses Verlangen mit rationalen Argumenten, mit Bedenken oder mit Hinweisen auf die Sicherheit zum Schweigen gebracht – bis es eines Tages ganz schweigt. In der Literatur wird an vielen Stellen darauf hingewiesen, wie wichtig es ist, im Rahmen der spirituellen Entwicklung diesem Verlangen Raum zu gönnen und ihm Zuwendung zu geben. Aber selbst in der Literatur zu »Spiritualität und Management« wird nicht erwähnt, wie zögernd sich Führungskräfte in der spirituellen Begleitung gegenüber der Frage nach ihrem eigentlichen Verlangen verhalten. Die Erfahrungen aus der Begleitungspraxis zeigen, dass es oft viele Sitzungen kostet, manchmal selbst Jahre dauern kann, bis die Zeit »reif« ist, um die Frage nach dem eigentlichen Verlangen besprechen zu können. Wenn das Verlangen zur Sprache kommt, dann wird meistens auch deutlich, dass es bereits seit langem »heimlich« anwesend war, dass es aber immer genug »gute Gründe« gab, ihm nicht nachzugeben.²²

20 Dieser Unterschied hat Auswirkungen auch auf die Begleitung (siehe Kapitel 10.6).

21 Verbunden mit einem deutlichen Staunen wird ab und zu von Betroffenen selbst das Wort »Gnade« benutzt!

22 Aber es bleibt noch eine offene Frage, wovon es abhängt, ob Menschen ihrem Verlangen nachgeben: Geben sie ihm nach, weil es stark genug ist oder weil sie ihre Ängste und ihre Vernunft ignorieren? Und warum geben

Die Begleitungspraxis zeigt, dass bei Führungskräften eine Veränderung eintritt, sobald das Wort »Verlangen« ausgesprochen wird, denn mit diesem ersten Aussprechen kann das Verlangen selbst besprochen werden. Dann erst kann es darum gehen, dem eigenen Verlangen nachzuspüren: Wo will es hin? Was würde es gern tun? Was würde es gern (weg-)lassen? Wenn diese Fragen auftauchen, scheinen Rückzug und Besinnung nötig zu sein, um sich – zumindest eine Zeit lang – ungestört den wesentlichen Aspekten des Lebens und der eigenen Spiritualität widmen zu können. Es geht darum, eine Übereinstimmung zwischen innen und außen zu entwickeln: Fühlt sich der bisherige Weg richtig an, auch wenn er schwierig erscheint? Müsste etwas verändert werden – wenn ja, was? Wie könnte ein Leben in Übereinstimmung mit den eigenen Vorstellungen aussehen? Wichtig ist jedoch, das eigene Verlangen nicht nur zu kennen, sondern ihm auch nachzugeben und Schritte in diese Richtung zu unternehmen. Dieses Verlangen – wenn es noch lebendig ist – kann sich als eine unangenehme und beunruhigende innere Kraft zeigen, die uns weiterrückt und die uns nötigenfalls die entsprechenden Lebenskrisen erfahren lässt. Das bewusste oder unbewusste Verlangen nach mehr Freiheit oder Selbstwerdung wird sich immer wieder neu von innen her melden, um uns zu einer Kursänderung zu veranlassen. Verlangen hat viel mit innerer Unruhe zu tun, bis wir mit unseren Lebensentscheidungen eine Richtung einschlagen, die dem Verlangen entspricht. Dann erst kommen wir zur Ruhe. Zufriedenheit und innere Ruhe scheinen gute Indikatoren dafür zu sein, dass wir auf dem Weg sind, den das Verlangen für uns vorgesehen hat. Allerdings machen Menschen auch immer wieder die Erfahrung, dass durch diese Zuwendung das Verlangen nicht abnimmt, sondern stärker wird! Die Klienten, deren Gespräche analysiert wurden sprachen in Bezug auf das Verlangen von einer »drängenden Kraft«, der sie immer mehr nachgeben müssen und wollen. Entwicklung hat auf diese Weise viel (vielleicht sogar alles?) mit Verlangen zu tun. Das eigene Verlangen kann der Wegweiser sein zu einer Zufriedenheit, die letztendlich zum Frieden mit und in Gott führt. Wenn das Verlangen nicht wäre, würde die Angst gewinnen!

10.6 Die Bedeutung von Begleitung

Wir haben in den zurückliegenden Kapiteln gesehen, dass die spirituelle Entwicklung insgesamt krisenhaft verläuft. Da es vor allem in schweren Krisen oft um substanzielle und fundamentale Erneuerung geht, wird in der Literatur immer wieder darauf hingewiesen, dass es sinnvoll sei, sich eine professionelle Begleitung zu holen. Begleiter sorgen für eine gute »Unterscheidung der Geister«:

„Immer wieder ist Unterscheidung wichtig, damit der Weg nicht zum Ziel wird, damit die Askese nicht zur Selbstknechtung verkommt, damit die Wiederholung nicht in

andere Menschen ihrem Verlangen nicht nach? Ist es vielleicht zu schwach, um sich gegenüber Angst und Vernunft durchzusetzen? Oder sind die Trägheit bzw. die Sicherheitsbedürfnisse zu stark?

Routine erstarrt, damit die Sensibilität nicht erlahmt, damit die Dunkelheit bestanden werden kann usw.“²³

Wegen der großen Bedeutung von Krisen für die spirituelle Entwicklung und vor allem auch angesichts des permanenten Entscheidungs-Stresses ist eine gute geistliche Begleitung für Führungskräfte also unabdingbar. Vor allem Führungskräfte wie die vier Klienten, die in diese Untersuchung einbezogen wurden und die eine freie, ungebundene Spiritualität sehen lassen, sind wahrscheinlich mehr noch als Angehörige einer Glaubensgemeinschaft auf den Austausch mit einem Begleiter angewiesen.²⁴ Im konfessionellen Kontext wird oft eine geistliche Begleitung angeboten, die aber meist nur von Angehörigen dieser Konfession oder Religion in Anspruch genommen wird. Die Tatsache, dass es bei manchen Führungskräften um eine ungebundene Spiritualität geht, die in ihrem Erscheinungsbild frei ist, verlangt neue Formen von Begleitung, die zwischen der klassischen geistlichen Begleitung und dem psychologischen Coaching liegen. Ein »spirituelles Coaching«²⁵, das nicht religiös festgelegt ist und zugleich Aspekte des normalen Coachings einbezieht, könnte diese Lücke zukünftig füllen. Aber wie auch beim psychologischen Coaching werden vom Begleiter zusätzliche Kenntnisse und Erfahrungen in Organisationsentwicklung, Betriebspsychologie und Mitarbeiterführung erwartet. Zu diesem spirituellen Coaching gehört dann auch die Begleitung bei existentiellen Entscheidungsfindungen, in akuten Krisen und bei Angstzuständen. Der Begleiter steht dabei nicht über sondern neben der Führungskraft, die selbst ihren Weg finden und gehen muss. Voraussetzung auf Seiten des Klienten ist allerdings eine ausreichende Entwicklungsbereitschaft – und die ist nicht immer gegeben.

In der Begleitung von Führungskräften wird immer wieder deutlich, dass die Bewältigung von Krisen und insbesondere von spirituellen Krisen (rund um die Vertrauensfrage!) keine leichte Aufgabe ist. Für Menschen, die mit einer verantwortungsvollen Aufgabe noch mitten im Leben stehen, sind das Erspüren des eigenen Verlangens und das anschließende Nachgeben mit Ängsten verbunden. Von Führungskräften wird zudem immer wieder geäußert, dass ihnen gute Gesprächspartner, aber auch Vorbilder oder Mentoren fehlen, an denen sie sich orientieren könnten.²⁶ Begleitung ist deshalb in Krisenzeiten wichtiger als in normalen Zeiten – und für Füh-

23 Plattig 2000, S. 250

24 Es ging in dieser Untersuchung um »unorthodoxe« Klienten im außer-kirchlichen Bereich, die aber trotz ihrer ungebundenen Spiritualität eine hohe Verbindlichkeit sehen lassen und deren Werte und Überzeugungen zeitlos und zugleich spirituell sind. Solche Führungskräfte haben einen hohen Bedarf an Austausch, weil sie in der täglichen Praxis mit ihrer Spiritualität meist allein dastehen.

25 Als eine Art »Brücke« zwischen normalem Coaching und geistlicher Begleitung könnte das spirituelle Coaching gelten, das auch spirituelle Aspekte einbezieht: Sicherheit in der eigenen Tiefe finden, dem eigenen Verlangen nachspüren, sich davon erfassen lassen und sich ihm hingeben, Probleme als Lernaufgaben betrachten, die eigenen tiefen Lebensziele erforschen, nachspüren, um welche Berufung es geht usw. (Auszug aus einem Vortrag von Helene Etminan: Spirituelles Coaching - ein modernes Phänomen? Thementag »Spiritualität – von der Vielfalt der Orte heutiger Lebenssehnsucht«. Generalvikariat des Bistums Aachen, 20.10.2008.) – Dieses spirituelle Coaching ist in Ansätzen bereits vorhanden und es gibt bereits erste Literatur dazu, aber insgesamt muss es sich als eigenständige Form der Begleitung erst noch entwickeln.

26 Führungskräfte klagen in der Begleitung zudem darüber, dass wegen des allgemeinen Konkurrenzklimas mit Kollegen kaum tiefergehende Gespräche möglich sind und dass selbst die Kontakte in ihrem Bekanntenkreis unbefriedigend bleiben, weil auch dort nicht über das »Wesentliche« gesprochen wird. Der »ständige Begleiter« solcher Führungskräfte

rungskräfte noch wichtiger als für andere Menschen. In der Literatur wird darum immer wieder darauf hingewiesen, wie wichtig eine gute spirituelle oder geistliche Begleitung ist. Vorbilder, Mentoring oder Begleitung bedeuten immer, sich neben der eigenen Führungstätigkeit auch selbst führen zu lassen, durch konkrete Personen, vor allem aber durch Gott.²⁷ Die entscheidende Frage ist aber, ob Führungskräfte Begleitung und Führung durch andere zulassen können. Im Coaching-Teil der Begleitung wird es darum gehen, zusammen eine konkrete Situation und eingefahrene Reaktionsmechanismen zu reflektieren. Im geistlichen Teil der Begleitung²⁸ wird es darum gehen, zusammen auf die Stimme der Seele oder Gottes zu »hören«. Eventuell stellt der Begleiter entsprechende Fragen, um diese Stimme einzuladen, sich mehr als bisher zu zeigen.

Die Aufgabe eines Begleiters ist es, zusammen mit den Betroffenen auf die feinen Bewegungen oder Äußerungen der Seele zu achten, die normalerweise allzu leicht vom Verstand mit routinierten Argumenten (Sicherheitsbedürfnisse!) übergangen werden. Unterhalb der Ebene von Rationalität oder Emotion wird in der Begleitung die tiefere, geistige Ebene zugelassen und wird versucht, auf dieser Ebene zur spirituellen Deutung einer konkret gegebenen Situation zu kommen. Im Licht der spirituellen Ebene können festgefahrene Situationen leichter eine Lösung erfahren. Die Basis einer solchen Zusammenarbeit liegt in der vertrauensvollen, geschützten Sphäre, die es der Führungskraft ermöglicht, sich mehr zu öffnen und die Äußerungen der eigenen Seele ernst zu nehmen. Der Begleiter ist also kein Wegweiser, der sagen würde, wo es lang geht, denn jeder Weg ist anders, immer individuell verschieden. Seine Aufgabe ist eher, immer wieder dafür zu sorgen, dass die Regungen der Seele beachtet werden, dass ihre Empfindsamkeit erhalten bleibt, dass ihre Ängste und Befürchtungen nicht zugedeckt werden und dass ihre Suchbewegung immer wieder neu Aufmerksamkeit bekommt. Eine geistliche Begleitung dient dazu, den Betroffenen dabei zu helfen, herauszufinden und auch Worte dafür zu finden, was im eigenen Innern lebt und gern ans Licht kommen möchte. Die intuitive Sicherheit, mit denen es Klienten gelingt, für die eigene Person und Situation die richtige Begleitung zu suchen und zu finden, lässt darauf schließen, dass sie ihren Entwicklungsprozess bereits gut einschätzen können. Dass diese Einschätzung intuitiv ist, also weitgehend unbewusst ist, wird deutlich, wenn in den Begleitungsgesprächen Führungskräfte oft zu ihrem eigenen Erstaunen über einen Entwicklungsprozess sprechen, der sich schon seit langem in ihnen bemerkbar machen will.

Begleitung kann aber nur dann sinnvoll sein, wenn sie dem Entwicklungsniveau und der Entwicklungsdynamik²⁹ der jeweiligen Führungskraft entspricht. Die Erfahrung zeigt, dass sich solche

ist oft eine verschärfte Einsamkeit, die auch dann kaum aufgelöst werden kann, wenn eine professionelle Begleitung in Anspruch genommen wird. Verglichen mit den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts wird heute über Schwierigkeiten jedoch insgesamt offen(er) geredet und geschrieben, was als Teil des Zeitgeistes verstanden werden könnte. Der Gang zum Therapeuten oder Berater ist aus diesem Grund heute für viele Führungskräfte weniger schwierig als früher, für einige sogar selbstverständlich, für andere aber immer noch schwer genug.

27 Im Zusammenhang mit spiritueller Entwicklung weist vor allem Plattig auf die Bedeutung einer guten geistlichen Begleitung hin (siehe: Plattig 1997, S. 191–195).

28 In der Praxis werden diese beiden Aspekte oft ineinander übergehen.

29 Hierbei spielt auch der in Kapitel 10.4 erwähnte Unterschied eine Rolle, ob Menschen zu den Entwicklungstypen gehören oder eher Stagnierer sind. Die Klienten lassen sehen, dass Entwicklungstypen anscheinend die Fähigkeit haben, aus allem zu lernen, aus eigenen Fehlern, aus den Fehlern anderer und sogar aus Fehlern in der Begleitung. Sie sind also in hohem Maße bereit und in der Lage, Schwierigkeiten in Lernprozesse umzusetzen.

Begleitungsbeziehungen zwar meist von selbst ergeben, dass es aber manchmal auch Widerstände gegenüber einer Begleitung gibt. Manche Führungskräfte (ihr Ego!) haben Schwierigkeiten, sich auf eine Begleitungsbeziehung einzulassen und anstatt diese Schwierigkeiten anzugehen, wechseln sie immer wieder zum nächsten Begleiter. Ob eine Begleitung für die Entwicklung wirklich unterstützend ist, hängt also nicht nur von den Fähigkeiten des Begleiters ab, sondern vor allem auch davon, ob eine Führungskraft in der Lage ist, Begleitung und Unterstützung wirklich zuzulassen.³⁰ Und es hängt davon ab, inwieweit bei der jeweiligen Person die Fähigkeit entwickelt ist, die Erkenntnisse aus der Begleitung auf die eigene Situation zu übertragen und ins Leben zu integrieren. Damit ist eine allgemeine Lern- und Entwicklungsfähigkeit gemeint, die es ermöglicht, aus Schwierigkeiten gestärkt und bereichert hervorzugehen. Menschen sind individuell sehr verschieden mit diesen Fähigkeiten ausgestattet, die aber eine notwendige Bedingung dafür sind, ob die Entwicklung und damit auch die Begleitung »erfolgreich« sein werden.

10.7 Zusammenfassung

In diesem Kapitel ging es darum, einige kurze Hinweise und Empfehlungen zur spirituellen Entwicklung von Führungskräften zu geben. Die Hinweise aus der Literatur zu »Spiritualität und Management« wurden dabei mit den Erfahrungen aus der eigenen Beratungspraxis abgeglichen.³¹ Hinweise und Empfehlungen appellieren meist an das Tun und damit an das Ich. Wir haben in dieses Kapitel solche Hinweise unter dem Vorbehalt aufgenommen, dass Nicht-Tun, Zulassen und Geschehen-lassen für die spirituelle Entwicklung von größerem Wert sind. Und doch erscheint es sinnvoll, Menschen, die sich in der Entwicklungsphase des Tuns befinden, zunächst genau in diesem Tun zu unterstützen – bis es sich erledigt hat und das Geschehen-lassen von selbst möglich wird. Auch die Empfehlungen für Selbstmanagement und Selbstführung in Krisenzeiten richteten sich zunächst auf das eigene Tun. Andererseits kann die Krisenbewältigung immer wieder erfordern, ein bestimmtes Gleichgewicht zwischen Geschehen-lassen und Tun aufrechtzuerhalten. Ein Entwicklungsprozess (beruflich, persönlich oder spirituell) hängt in seinem Gelingen also sehr davon ab, welche Fähigkeiten zum Selbstmanagement und zur Selbstführung vorhanden sind oder entwickelt werden. Und selbst wenn gesagt wird, dass wir Entwicklung nicht machen können, so können und sollten wir doch etwas tun, um sie zu fördern.

30 Je nach Entwicklungsniveau und Entwicklungsdynamik benötigen Menschen eine je andere Art von Begleitung. Menschen mit einem stabilen Ich interessieren sich nicht für Begleitung, weil es ihnen gutgeht. Bei denen, die in einer akuten Krise sind, wird es von ihrer Spiritualität abhängen, ob sie eine psychologische oder eine geistliche Begleitung suchen. Viele Betroffene – und dazu gehören die vier Klienten – nehmen oft beide Formen von Begleitung für sich in Anspruch. Die Erfahrung zeigt, dass vor allem Menschen in der Phase der religiösen Suche und Orientierung eine Begleitung auf der Grenze zwischen Psychologie und Spiritualität suchen. Religiös gebundene Führungskräfte nehmen dagegen eine Begleitung in Anspruch, die ihrer eigenen Ausrichtung entspricht.

31 Die vorliegende Untersuchung hat sich hauptsächlich auf den Prozess der Entwicklung gerichtet, deshalb wurden diese Hinweise hier insgesamt kurz gehalten. Für ausführlichere Informationen darf auf die einschlägige Literatur verwiesen werden.

Ausschlaggebend für die Krisenbewältigung insgesamt ist vor allem die innere Haltung (besser: das Bewusstsein), dass Krisen Entwicklungschancen enthalten, die genutzt werden wollen. Diese Haltung hilft dabei, nicht in den eigenen Problemen zu versinken, sondern die Chancen und das Entwicklungspotential zu erkennen, die in einer Krise verborgen liegen. In Zeiten, die durch Unruhe, Unsicherheit und Umbruch gekennzeichnet sind, können Menschen in Kontakt kommen mit ihrem tiefen, inneren Verlangen. Dieses Verlangen zu erspüren und auf seine »Stimme« zu horchen, kann ihnen dabei helfen, sich neu zu orientieren oder eine gegebene schwierige Situation in ihrem Potential (neu) wahrzunehmen. Sich diesem Verlangen zuzuwenden macht zufriedener, weil die Gewissheit entsteht, sich nun mit dem zu beschäftigen, was wesentlich ist.

Viele Führungskräfte, die sich im Prozess der spirituellen Entwicklung befinden, suchen eine spirituelle oder geistliche Begleitung. Diese Begleitung hilft ihnen dabei, mitten im turbulenten Führungsalltag und trotz des enormen Drucks mit sich selbst in Kontakt zu bleiben und sich immer wieder neu auf das für sie Wesentliche zu richten. Immer mehr wird dabei für sie sichtbar, dass es eine Höhere Macht gibt, die ihren Weg und ihr Handeln leitet, und immer mehr verlangt es die Betroffenen danach, sich dieser Höheren Macht (Gott) hinzugeben. Die Begleitung gibt ihnen den Raum, ihren Prozess zu reflektieren und so das Geschehen der eigenen Entwicklung auch bewusst in Worte zu fassen.

11. Schlussfolgerungen zur Spiritualität in der betrieblichen Praxis

11.1 Einleitung

Bei der Literaturstudie zum Themenkreis »*Leadership-Spiritualität*« (Kapitel 3) wurde deutlich, dass im Angesicht der Fragen des Change-Managements zunehmend die Herausforderungen von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen erkannt und reflektiert werden. Als ein großes Problem erscheinen in diesem Zusammenhang die Komplexität und das Tempo solcher Prozesse sowie der Druck, den sie verursachen. Zudem gehen diese Prozesse für alle Beteiligten immer mit einer hohen Verunsicherung einher. Insgesamt wird deshalb der Ruf nach einem »Kulturwandel« lauter, bei dem auch spirituelle Aspekte reflektiert und in die Lösungsversuche einbezogen werden. Aus diesem Grund galt diese Untersuchung insgesamt der spirituellen Entwicklung von Führungskräften und der Frage, wie diese in unsicheren und säkularisierten Zeiten Vertrauen und innere Sicherheit entwickeln können. Wir haben in Kapitel 9 gesehen, dass die Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit ein krisenhafter Prozess ist, der immer wieder neu mit dem Verlust von Vertrauen und mit Angst verbunden ist. Im zurückliegenden Kapitel 10 wurden dann noch einige Anregungen und Hinweise gegeben, die Führungskräfte in ihrer spirituellen Entwicklung unterstützen können. Wir werden in diesem Zusammenhang sehen, dass gute Führung immer auch spirituelle Führung ist (Kapitel 11.2).

Vielen Führungskräften der heutigen Zeit ist sehr bewusst, dass »die Zeiten« unsicher sind, und dieses Bewusstsein verstärkt ihre eigene Unsicherheit und ihre Sicherheitsbedürfnisse. Diesen Sicherheitsbedürfnissen müssen sie sich stellen, wenn sie sich spirituell weiterentwickeln möchten. Solche Fragen oder Spannungen sind in dieser säkularisierten Zeit, in der viele selbstverständliche Sicherheiten (soziale, kulturelle und religiöse) weggebrochen sind, möglicherweise drängender als in früheren Zeiten. Der Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit stehen immer wieder der Verlust von Sicherheit und Kontrolle, die Erfahrung von Ohnmacht und von spirituellen Abbauprozessen (in Bezug auf das eigene Ich) gegenüber. Eine wichtige Frage wird darum in diesem Kapitel auch sein, welche Bedeutung Vertrauen gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten hat (Kapitel 11.3).

Im Rückbezug auf den Rahmen der Untersuchung (Kapitel 3) soll dann noch einmal die Frage nach der »Machbarkeit« von Spiritualität aufgegriffen werden, die sich stellt, wenn Spiritualität in Unternehmen und Organisationen »implementiert« wird. In den Ausführungen zum Rahmen der Untersuchung wurde deutlich, dass im Zusammenhang mit »Spiritualität und Management« von dieser Machbarkeit ausgegangen wird. Auch bei den Hinweisen zur spirituellen Entwicklung (Kapitel 10) wurde mit der Betonung des eigenen Tuns tendenziell auf diese Machbarkeit angespielt, die jedoch in Bezug auf spirituelle Entwicklung ihre Grenzen hat. Die gesamten Ausführungen zur spirituellen Entwicklung lassen nämlich eine grundlegende Spannung zwischen Tun (also Machbarkeit) und Geschehen-lassen sehen, die zwar thematisiert, aber nicht so einfach aufgelöst werden kann. Dieser grundlegenden Spannung begegnen auch Führungskräfte, die ihre eigene

Spiritualität in die betriebliche Praxis und in ihren Führungsalltag übertragen wollen. Auf diese Spannung wollen wir hier noch einmal ausführlich eingehen und auch – ansatzweise – zeigen, wo die Lösung bzw. Er-lösung für diese Spannung liegen könnte (Kapitel 11.4).¹ Abschließend werden wir auf die hohe Bedeutung eingehen, die spirituelle Führungskräfte für Unternehmen und Organisationen haben können, weil sie mit ihrer hohen Kreativität und ihrer Fähigkeit, Unsicherheit auszuhalten, zu unkonventionelle Problemlösungen beitragen können und andere Menschen gut durch schwierige Zeiten führen können. (Kapitel 11.5).

11.2 Gute Führung ist immer auch spirituelle Führung

Auch wenn in unserer Gesellschaft oft davon ausgegangen wird, dass alle Menschen gleich sind, so ist diese Gleichheit doch keine wirkliche Realität, und zwar nicht nur wegen der Hierarchie (und der dazugehörenden Macht), sondern auch wegen der verschiedenen Ausbildungsniveaus und vor allem wegen der verschiedenen Entwicklungsniveaus. Losgelöst von gesellschaftlichen Unterschieden ist es eine beobachtbare Tatsache, dass Menschen nicht gleich, sondern verschieden und vor allem verschieden weit entwickelt sind. Diese Unterschiede haben Konsequenzen für die Mitarbeiterführung, weil diese immer von oben nach unten funktioniert. Führungskräfte können nur dann ihre Mitarbeiter führen, wenn sie ihnen in einer bestimmten Weise überlegen sind und auch in der Lage sind, das Vertrauen der Mitarbeiter zu erwerben. Wenn aber persönliche und spirituelle Autorität fehlen, ist die Leitung auf das hierarchische Niveau und damit auf Machtausübung reduziert.² In Bezug auf Menschenführung erweist sich dagegen das spirituelle und ethische Entwicklungsniveau als sehr wichtig, denn es ist die Basis für persönliche Autorität und für Einfluss auf andere (nicht: Macht!). Persönliche Autorität ergibt sich dabei aus einer integren Persönlichkeit, spirituelle Autorität ergibt sich aus dem Maß von Vertrauen und innerer Sicherheit. Beide haben viel mit Authentizität, Wahrhaftigkeit und mit innerer Kraft zu tun.

Franz K.

Spiritualität + Persönlichkeit

„(Die Frage ist,) wie man mit Leuten spricht. Was sind die menschlichen Probleme und wie geht man mit denen um? Eigentlich geht es um das Thema Spiritualität, aber wie kann eine Führungskraft das transportieren? ... Die Persönlichkeit und die persönliche Integrität (sind dabei wichtig) ... und Authentizität.“³

-
- 1 In diesem Kapitel hier werden wir Schlussfolgerungen zu dieser Übertragung in die Praxis ziehen und dabei auch noch einmal Aussagen von Franz K. einbeziehen, der in Bezug auf diese Fragen ein hohes Bewusstsein sehen lässt.
 - 2 Dieser Tatbestand führt in der betrieblichen Praxis immer wieder zu schwierigen Situationen, wenn z.B. Manager mit starkem Ich-Bezug und mit wenig entwickelter Ethik ihre Selbstbereicherung für normal halten, man ihnen aber genau aus diesem Grund die persönliche Autorität abspricht.
 - 3 Franz K. – Gespräch 28.06.2008 (223–239)

Spiritualität als Entscheidungsfaktor für den Beruf

(Zur Frage: Was hat Entwicklung mit Spiritualität zu tun?)

„Ich denke, das eine geht nie ohne das andere. (Spiritualität) ist ja auch mit ein Entscheidungsfaktor, warum man bestimmte Dinge tut oder nicht tut ...“⁴

Gute Führung ist jedoch nicht nur eine Frage, über wie viel Vertrauen eine Führungskraft selbst verfügt und worauf sich dieses Vertrauen bezieht, sondern ist vor allem auch eine Frage des Vertrauens, das Mitarbeiter ihrer Führungskraft schenken. Das Vertrauen anderer zu erwerben ist eine hohe Kunst.⁵ Nur wenn sie das Vertrauen der Mitarbeiter erworben haben, sind Führungskräfte in der Lage, Krisen in Organisationen und Unternehmen zu bewältigen.⁶ Auch aus diesem Grund ist gute Führung immer eine spirituelle Führung.

Franz K.

Aufbau einer Vertrauenskultur

„Wenn das Unternehmen gesagt hätte, es will seine Führungskultur ändern, dann hätte ich gesagt, das ist eine wirkliche Aufgabe. So ein Unternehmen von innen her umzukrempeln. Hört sich ja so einfach an, Vertrauensorganisation ... Aber wie entzünde ich diesen Funken? Das kann man ja nicht einfach verordnen. Genau das hätte mich fasziniert, aber nicht einfach wieder noch so ein System einzuführen ...“⁷

In Bezug auf ihre Spiritualität können drei verschiedene Typen von Führungskräften unterschieden werden: Eine Form von Spiritualität, die sich eher an einer traditionellen Lehre / Religion orientiert, und eine Form von Spiritualität, die sich eher an den alternativen Bewegungen orientiert oder die ausschließlich persönlich gefüllt ist. Alle Formen von Spiritualität können für ein Unternehmen / eine Organisation sowohl fruchtbar sein als auch zu Schwierigkeiten mit Mitarbeitern führen, die sich eventuell dominiert oder manipuliert fühlen. Im Zusammenhang mit der Spiritualität von Führungskräften erscheint jedoch weniger die Frage der Form wichtig, sondern eher die Frage, wie viel Raum für Reflexion und für Querdenker gegeben wird.⁸ In Bezug auf Spiritualität von Führungskräften wäre es deshalb gut, von einem weiten Begriff von Spiritualität auszugehen, der es vermeidet, Spiritualität und spirituelle Entwicklung an feste Formen zu koppeln, sondern eher die Betonung auf Transzendenz, Essenz, Präsenz und Kreativität legt. Indem man „fortwährend wach und bewusst bleibt“, wird Spiritualität dann zu einem „Unterstrom des Lebens und Arbeitens, von Führung und von Organisieren.“⁹

Bei spiritueller Entwicklung geht es insgesamt zunehmend um ein Nicht-Tun, um Geduld, um Abwarten und Geschehen-lassen, dies zunächst – und das ist schwierig genug! – in Bezug

4 Franz K. – Gespräch 11.02.2009 (866–885)

5 Zu Fragen des Vertrauens im Zusammenhang auch mit Mitarbeiterführung siehe Laufer 2007.

6 Vergleiche hierzu Etminan 2012

7 Franz K. – Gespräch 11.02.2009 (1058–1082)

8 Ganzevoort 2002

9 Ganzevoort 2003a, S. 18

auf die eigene Entwicklung. Denn an allererster Stelle geht es beim Lassen darum, die eigene Entwicklung zuzulassen und dem Prozess ihrer Entwicklung zu vertrauen. Im Laufe ihrer spirituellen Entwicklung lernen Führungskräfte, auch anderen Prozessen ihren Lauf zu lassen und nicht ständig in Aktionismus zu verfallen. Wenn sie spirituell gesehen weit entwickelt sind, haben sie vermutlich bereits weniger Ego; infolgedessen sind sie weniger geneigt, Konkurrenz aufzubauen, sondern besser in der Lage, auch die Interessen anderer wahrzunehmen und einzubeziehen. Wenn Führungskräfte auch in Bezug auf die Organisation oder das Unternehmen als Ganzes die Fähigkeit des Lassens entwickeln wollen, sollten sie jedoch zuvor bereits gelernt haben, das Kräftespiel zu beobachten und von einem Meta-Niveau aus Tendenzen zu erkennen. Und um nicht doch immer wieder ins Tun und Machen zurückzufallen, sollten sie zuvor gelernt haben, die innere Ruhe zu bewahren, um dann genau im rechten Moment eingreifen zu können. Sie sollten auch ihre Präsenzfähigkeit entwickelt haben, um – wenn es nötig erscheint – ihre natürliche Autorität einsetzen zu können. Zudem sollten Führungskräfte gelernt haben, ihre eigenen Lebenskrisen zu bewältigen und nicht nur gelernt haben, sich selbst zu managen, sondern auch sich selbst zu führen und sich führen zu lassen. Ihrer Autorität kommt dies nachhaltig zugute!

Wenn gute Menschenführung immer auch eine spirituelle Führung ist, dann wird die Zukunft von Unternehmen und Organisationen, eigentlich der ganzen Wirtschaft, zunehmend von Führungskräften abhängen, die bereit sind, sich ihren eigenen Entwicklungsprozessen zu stellen, und die in der Lage sind, sich auf den prozesshaften Charakter von Entwicklungen insgesamt einzulassen. Wenn aber das nötige Vertrauen in solche Prozesse fehlt, die sich wegen ihrer Eigendynamik oft als unbeherrschbar erweisen, scheint es an erster Stelle eine Frage des persönlichen Mutes zu sein, sich der existenziellen Unsicherheit zu stellen und – bei vollem Bewusstsein! – Risiken einzugehen. Solange aber die Sicherheitsbedürfnisse eine dermaßen große Macht über Menschen haben, ist zu erwarten, dass es immer nur einige wenige Führungskräfte (aber auch Mitarbeiter!) sein werden, die bereit sind, unsicheres Neuland zu betreten. Mit Blick auf die Zukunft kann es darum für Unternehmen und Organisationen wichtig sein, gerade solche entwicklungsorientierten Führungskräfte und Mitarbeiter für Erneuerungs- und Entwicklungsvorhaben zu gewinnen und einzusetzen – vorausgesetzt allerdings, dass die Unternehmensleitung selbst für ein solches »Denken in Prozessen« offen ist. Spirituelle Entwicklung bringt in dieser Hinsicht die Wahrheit ans Licht. Im Verlaufe der spirituellen Entwicklung öffnet sich nicht nur die göttliche Wahrheit immer mehr dem suchenden Blick, sondern erkennen wir auch die Wahrheit in Bezug auf uns selbst. Es wird deutlich, wer wir als Person sind und wo wir in Bezug auf unsere spirituelle Entwicklung stehen.¹⁰ In Bezug auf die Menschenführung wird das eigene Entwicklungsniveau den Führungskräften zum Schicksal: Nur wenn Führungskräfte selbst Unsicherheit aushalten können,

10 Die Wahrheit des eigenen Entwicklungsniveaus kann schockierend sein oder beglückend. Es kann sein, dass Menschen ihr abgründiges Misstrauen gegenüber dem Leben entdecken und feststellen, dass dieses Misstrauen der treibende Motor für alle Kontroll- und Sicherheitsbedürfnisse war. Es kann auch die Entdeckung sein, dass ihre Angst, möglicherweise »nichts wert« zu sein, sie dazu angetrieben hatte, Karriere zu machen und so zumindest Macht zu bekommen. Es kann allerdings auch sein, dass sie entdecken, dass ihr Mut, größere Herausforderungen anzunehmen, in innerer Ruhe und Zuversicht begründet ist. Oder dass sie ihre eigene tiefe Güte entdecken, die es ihnen ermöglicht, in Mitarbeitern deren Seele wahrzunehmen und auf deren Bedürfnis nach Gesehen-werden-Wollen einzugehen.

können sie auch andere Menschen in Zeiten von Unsicherheit führen: in die Unsicherheit hinein und durch die Unsicherheit hindurch.¹¹ Nur wer selbst über Grenzen geht und den Mut hat, Neuland zu betreten, kann andere über Grenzen führen und sie ermutigen, das Unbekannte als Herausforderung anzunehmen. Da Menschenführung also immer auch mit Selbstführung zu tun hat, spielt in allen Fragen der Menschenführung das Entwicklungsniveau einer Führungskraft eine wichtige Rolle. In der Ausübung der Führungsrolle kommt diesbezüglich auf eine fast gnadenlose Weise die Wahrheit ans Licht. Die Wahrheit unseres eigenen Entwicklungsniveaus ist offenkundig. Deshalb gilt: Nur wer sich selbst gut führt oder auch führen lässt, ist in der Lage, andere zu führen!¹² Es ist insgesamt für Führungskräfte erforderlich, dass formale und fachliche Autorität mit einer integeren Persönlichkeit einhergehen. Noch besser wäre es jedoch, wenn Führungskräfte auch in spiritueller Hinsicht, also in Bezug auf ihre Gottesbeziehung, eine glaubwürdige Autorität wären. Doch spirituelle Führung ist keine Selbstverständlichkeit, spirituelle Führung ist eine Gnade.

Franz K.

Misstrauen und Vertrauen – zwei Führungsstile

„(Es geht um) Entwicklung ... um Erziehung zur Freiheit ... (Das Gegenteil wäre Kontrolle) und Misstrauen ... (Entweder) der Mensch ist schlecht oder der Mensch ist gut ... Im Grunde genommen geht es um Liebe.“¹³

11 Das Gleiche gilt natürlich in hohem Maße auch für die Begleiter von Führungskräften.

12 In der Praxis des Führungsalltags macht es einen enormen Unterschied, ob Führungskräfte bereit sind, sich zu entwickeln oder eben nicht. Es geht dabei nicht um dehnbare und gesellschaftsfähige »Lippenbekenntnisse«, sondern darum, welchen Typus jemand mit seinem eigenen Sein verkörpert. Dieser Unterschied macht sich nicht nur konkret und direkt in der Mitarbeiterführung bemerkbar, sondern dies hat auch Auswirkungen auf die Art und Weise der Leitung und der Unternehmensführung insgesamt. Entwicklungsunwillige Führungskräfte haben meist Schwierigkeiten, mit Mitarbeitern umzugehen, die sich ihrerseits sehr wohl entwickeln möchten. Diese Mitarbeiter »spiegeln« dann die Situation einer Führungskraft, werfen ein Licht auf deren Stagnation und werden darum leicht als bedrohlich erfahren. Meist wird eine solche Zusammenarbeit recht schnell beendet. Andererseits haben Führungskräfte, die zu den Entwicklungstypen gehören, größte Mühe, mit Mitarbeitern umzugehen, die sich nicht entwickeln möchten. Das eigene Engagement und die eigene Verantwortungsbereitschaft werden frustriert im Angesicht von Mitarbeitern, die keine Initiative und keine Verantwortungsbereitschaft sehen lassen. Zunehmende Ermüdung und Frustration lassen solche Führungskräfte dann zwar nicht an Entwicklung an sich zweifeln, aber sie verzweifeln, wenn die vorhandenen Chancen von Mitarbeitern nicht ausreichend wahrgenommen werden. Bei Führungskräften, die echte Entwicklungstypen sind, kann es darum zu einer zunehmenden »Kluft« zwischen dem eigenen Entwicklungsniveau und dem Niveau normaler Mitarbeiter kommen. Um damit umgehen zu können, sind solche Führungskräfte praktisch gezwungen, sich immer noch weiter zu entwickeln. Sie werden irgendwann die Organisation oder das Unternehmen leiten – oder auch verlassen und vielleicht als externe Berater ihre Dienste anbieten. Oder sie gehen ganz andere Wege und werden vielleicht Künstler, Schriftsteller oder Priester (vergleiche: Kloepfer 2014). Wie auch immer, sie haben sich entschieden, ihrem Verlangen zu folgen!

13 Franz K. – Gespräch 10.01.2009 (1942–1976)

11.3 Vertrauen in Zeiten von wirtschaftlicher Krise

Bisher ging es bei diesen Ausführungen um das Vertrauen individueller Führungskräfte und dessen Auswirkungen auf den Führungsalltag und auf die Menschenführung. Dabei sollte aber nicht übersehen werden, dass über das individuelle Niveau hinaus die Wirtschaft und die Gesellschaft als Ganzes sich in einer Krise befinden, die insgesamt eine Herausforderung auch für das Vertrauen von Menschen bedeutet.

Wenn der Begriff »Wachstum« falsch verstanden wird, dann degeneriert das eigentliche, spirituelle Wachstum und wird zu einem Wachstum auf psychologischer Ebene (Ich) oder auf materieller Ebene (Geld und Umsatz). Die gegenwärtige wirtschaftliche und globale Krise mit ihrer materiellen Wachstumsfixierung ist aus dieser Sicht auch eine spirituelle Krise. Um volle Leistung bringen zu können müssen Menschen sich voll engagieren, wobei ihre Leistung höher wäre, wenn diese voll Vertrauen erbracht werden würde. Da Menschen aber auf die gegenwärtige Wirtschaftskrise sehr verunsichert reagieren, fällt es ihnen doppelt schwer, Leistung zu erbringen. Die allgemeine Verunsicherung (Angst) verleitet dann dazu, sich noch mehr abzusichern¹⁴ und noch mehr zu kontrollieren, wobei sich Angst zugleich negativ auf das Leistungsvermögen auswirkt. Während Menschen also innerlich Angst und Unsicherheit erfahren, verlangt diese Krise gleichzeitig von ihnen ein Handeln aus Vertrauen heraus¹⁵: Es geht also um Entwicklung! Die aktuelle globale und ökonomische Verunsicherung ergreift jedoch auch Menschen, die keine Entwicklungstypen sind. Diese Menschen reagieren auf eine solche Verunsicherung ängstlicher und verkrampfter, während Entwicklungstypen eine solche Verunsicherung in Entwicklung umsetzen. Aber auch wenn Führungskräfte selbst zu den Entwicklungstypen gehören, können sie nicht mehr tun, als ihre Mitarbeiter zur Entwicklung einzuladen. Führungskräfte haben zwar äußere Macht über andere, aber keine Macht über deren Innenleben. So wenig wie sie die eigene Entwicklung machen können, so wenig können sie die Entwicklung anderer machen. Hier ist ihrem Tun und ihrer Macht eine definitive Grenze gesetzt.

In der Literatur zu Management allgemein und in der Literatur zum Themenkreis »Spiritualität und Management« wird nur sehr selten zugegeben, dass eigentlich keiner weiß, wie Führung in unsicheren Zeiten funktioniert oder woher Führungskräfte den Mut bekommen, trotzdem immer weiterzumachen.¹⁶ Wohl aber wird darauf verwiesen, dass es für die Zukunft wichtig ist, das

14 In einem Klima von Konkurrenz haben Unsicherheit und Angst zunehmend dazu geführt, dass Führungskräfte sich durch permanente »Dokumentation« absichern. Wo früher kurze, informelle Gespräche für einen glatten Arbeitsablauf sorgten, wird inzwischen wegen des Bedürfnisses nach persönlicher Absicherung viel interne Kommunikation per e-mail »abgewickelt«. Möglicherweise hat genau aus diesem Grund insgesamt die Bürokratie zugenommen.

15 Im Editorial der Zeitschrift *a tempo* äußert sich Berger zur gegenwärtigen weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise, die er für eine »globale Vertrauenskrise« hält: »Die Folge ist der Ruf nach mehr Kontrolle. ... Es sieht so aus, als habe das 'Prinzip Vertrauen' verspielt und ausgedient. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. ... Heute zeigt sich allerdings, dass Vertrauen nichts Naturgegebenes mehr sein kann, sondern aktiv und aus freiem Willen hergestellt werden muss.« (Berger 2008, S. 3). – Wir haben aber in der zurückliegenden Untersuchung gesehen, dass Vertrauen keine willentliche Entscheidung, sondern ein Ergebnis der spirituellen Entwicklung ist!

16 Zur Unsicherheit von Führungskräften, die Tendenzen nicht wirklich einschätzen können, vergleiche Hawranek 2013; zum Handeln in Unsicherheit siehe Jeschke 2013.

Dogma des psychologischen Individualismus weiterzuentwickeln in Richtung eines neuen, spirituellen Individualismus, der die Bereitschaft des Dienens umfasst.¹⁷ Vor allem geht es auch darum, den Sicherheit versprechenden »Besitzaspekt« loszulassen und stattdessen den verunsichernden »Prozessaspekt« mehr zuzulassen. Spirituelle Entwicklung bedeutet für Führungskräfte, dass sie lernen, solche Prozesse mit der dazugehörenden Unsicherheit auszuhalten und sich damit zu konfrontieren, dass die eigene Weisheit, Tatkraft und Entschlussfähigkeit an manchen Stellen eine Grenze erfährt. Angesichts der Komplexität von Prozessen sind Führungskräfte oft ratlos, erzeugen aber nach außen hin den Schein, dass sie wüssten, was zu tun sei und welches der richtige Weg ist. Diesen Schein zu erzeugen und aufrechtzuerhalten, kostet viel Kraft, denn es ist ein »Akt«, der künstlich über die Wahrheit der fundamentalen Unsicherheit hinweg täuschen soll.

Viele Führungskräfte sind also verunsichert, denn dies alles macht Angst. Andererseits müssen sie diese Ängste aber zurücklassen, um Leistung erbringen zu können. Um kreativ und visionär sein zu können, sind Führungskräfte also gefordert, genau das Gegenteil von dem zu tun, was sie eigentlich fühlen. Dies aber bedeutet, Angst und Unsicherheit zu ignorieren und sich dadurch im Handeln nicht leiten zu lassen. Es geht darum, diese zwar zu fühlen, sie dann aber in ihrem hemmenden Einfluss zur Seite zu setzen und sie damit zu übersteigen. Mitten in der Krise sind Führungskräfte dazu eingeladen, angstfrei und voll Vertrauen an der Zukunft zu arbeiten. Wer auf diese Weise gelernt hat, sich der eigenen Unsicherheit zu stellen, kann anschließend auch andere Menschen überzeugen, Unsicherheit nicht »wegzumachen«, sondern sich ihr zu stellen und an ihr zu wachsen. Das Zurücklassen der Unsicherheit und das Übersteigen der Angst können als Schritte in die Spiritualität hinein und als spirituelle Entwicklung verstanden werden.¹⁸

11.4 Zur Frage der »Machbarkeit« von Spiritualität und spiritueller Entwicklung

Die »Machbarkeit« von Spiritualität war nicht in der Forschungsfrage enthalten, sondern war ein Aspekt, der sich erst aus dem Rahmen der Untersuchung ergab. Dieser Aspekt wurde aber im Laufe der Ausarbeitung in seiner Bedeutung als so wesentlich eingeschätzt, dass wir am Ende der Untersuchung noch einmal darauf zurückkommen wollen. Mit diesen Schlussfolgerungen versuchen wir, eine Antwort zu geben auf das Phänomen der »Machbarkeit«, das bereits im Zusammenhang mit »*Leadership*-Spiritualität« thematisiert wurde (Kapitel 3). Zunächst wenden wir uns dabei noch einmal der Frage zu, ob im Zusammenhang mit »Machbarkeit« die Spiritualität vielleicht funktionalisiert, zweckentfremdet oder sogar pervertiert wird. Danach wenden wir uns der generellen Frage nach der Machbarkeit von Spiritualität und spiritueller Entwicklung zu. Dabei werden wir aufzeigen, dass gerade die Nicht-Machbarkeit, nämlich die Unbeherrschbarkeit von Entwicklungen und Prozessen ein direkter Ausdruck der mystischen, transzendenten Dimension ist.

17 Vergleiche hierzu: Dietz 2008, S. 18

18 Vergleiche hierzu: Verstraeten 2014

Wird Spiritualität benutzt – oder sogar pervertiert?

Die Idee der Machbarkeit von Spiritualität liegt in der direkten Verlängerung der psychologisierten Spiritualität, die im Zuge des »Positiven Denkens« der Illusion huldigt, dass jeder Mensch bzw. sein Ich zugleich auch »Schöpfer« seiner Umstände ist. Dass es also an jedem selbst liegt, wie es ihm oder ihr ergeht, und dass man seine innere Haltung ändern sollte, wenn man schon die Umstände nicht ändern kann. Dies ist zwar richtig, wenn die Umstände tatsächlich nicht zu ändern sind, aber es ist fatal, wenn auf diese Weise davon abgelenkt werden soll, dass die Umstände vielleicht doch anders sein könnten. Spiritualität in Organisationen kann mit ihren Sichtweisen und eventuellen Übungen dabei helfen, das Leiden an der Verfremdung der eigenen Arbeit und der eigenen Existenz zu mildern. Es kommt wieder ein wenig »Glanz«¹⁹ ins Leben – aber ist dieser Glanz echt? Bürokratisierung, Technisierung und Entmenschlichung werden trotzdem weiter fortschreiten, daran wird auch Spiritualität in Organisationen nichts ändern. Eher besteht die Gefahr, dass betrieblich organisierte Spiritualität zu Schönfärberei führt, dass sie missbraucht wird, indem besorgniserregende und krankmachende Verhältnissen ein »Deckmäntelchen« bekommen, das den menschenfeindlichen Charakter dessen verbirgt, was tatsächlich geschieht. Spiritualität wird dann zum Mittel, um Menschen zu beschwichtigen und sich mit ihrer Verfremdung abzufinden; ihnen wird so das Gespür für Unrecht und für berechtigte Kritik abgewöhnt. Der Impuls, um gegen die Verhältnisse in Aufstand zu kommen, wird sich beruhigen oder gar nicht erst aufkommen ... Bei implementierter und damit organisierte Spiritualität (mit abhängig beschäftigten Mitarbeitern!) kann leicht der Verdacht aufkommen, dass genau solche Impulse unterdrückt werden sollen und dass es sich um einen Versuch handelt (diesmal nicht von Seiten der etablierten Religion), emanzipierte Menschen wieder folgsamer zu machen. Und genau wie bei psychologischen Weiterbildungen oder Trainings ist auch im Falle von Spiritualität die Verführung groß, sie als »Mittel zum Zweck« einzusetzen, d.h. als Mittel zur Erhöhung der Produktion und zur Profitmaximierung. Obwohl Spiritualität und Management bzw. Spiritualität in Organisationen »in Mode« sind, werden doch gleichzeitig Dienstleistungen abgebaut bzw. Kosten und Aufwand zu den Kunden verlagert. Auch werden Motivation und Arbeitszufriedenheit auf diese Weise von guten und menschlichen Produktions- bzw. Arbeitsbedingungen gelöst und auf die individuelle Ebene zurückverlagert.

19 Der Begriff »Glanz« wurde von Gestrich übernommen, der sich aus christlicher Sicht mit der Sündhaftigkeit des Menschen und der Vergebung durch Gott beschäftigt: „Wenn die Dinge keinen Glanz mehr haben, steht ihre Destruktion unmittelbar bevor. ... Angstvoll registrieren wir heute den Schwund des Glanzes aus unserer Welt. Mit bestürzender Geschwindigkeit scheint sich *alles* zu verbrauchen, scheint der Mensch unwiderruflich *alles* zu vernutzen. ... Wir fürchten daher um unser Überleben und haben Angst, bereits unseren Kindern bleibe nicht mehr übrig. ... Darum liegt allgemeine Dringlichkeit in der Frage: Kann es für uns eine Wiederkehr des Glanzes geben? Kann [...] die innere Lebenskraft von Dingen, Verhältnissen, Pflanzen, Tieren und Menschen dort, wo sie sich bereits zurückziehen begonnen hat, noch einmal zurückkehren?“ (Gestrich 1989, S. 1).

Sehr kritisch betrachtet könnte sich die Frage stellen, ob auf diese Weise die Lösung der komplexen Probleme der heutigen Ökonomie und Gesellschaft zurückverlagert wird auf eine individuelle und unpolitische Ebene. Auf der einen Seite gibt es, darin ist die Literatur überzeugend, einen großen »Hunger« nach Spiritualität, auch nach Spiritualität in Bezug auf die eigene Arbeit und nach gefühltem Sinnzusammenhang des eigenen Tuns. Auf der anderen Seite aber sind Antworten wenig überzeugend, wenn sie in der Verlängerung des menschlichen Machbarkeitswunsches Spiritualität einführen und benutzen wollen. Diese Antworten reduzieren Spiritualität auf eventuell günstige Nebeneffekte. In einer kleinen Anzahl von Publikationen wird der Nutzen von Spiritualität sogar so offen in den Vordergrund gesetzt, dass man davon sprechen kann, dass Spiritualität hier möglicherweise sogar pervertiert wird²⁰: Man interessiert sich nicht für Spiritualität, weil man an Gott interessiert wäre, sondern weil sie nützlich ist. Spiritualität und damit auch Gott werden so dem Nützlichkeitsdenken untergeordnet!

Ist Spiritualität machbar?

Wenn in der Literatur zu »Spiritualität und Management« davon gesprochen wird, Spiritualität zu »implementieren«, also zielgerichtet in die Unternehmenskultur²¹ einzuführen, dann ist dies eine Aktivität, die deutlich der Entwicklungsphase des spirituellen Tuns zugeordnet werden kann. Denn es ist vor allem die Phase des spirituellen Tuns, die auf die Machbarkeit von Spiritualität setzt.²² Es wird eingeübt, gebetet, meditiert; Verhaltensweisen und Kommunikation werden willentlich verändert und verbessert. Die Spiritualität des Tuns geschieht unter Einsatz des eigenen Willens und stärkt auf diese Weise zunächst auch das Ich. Einfluss auf die eigene Person zu haben, führt zunehmend zu Einfluss auf andere Menschen, und der zielgerichtete Einsatz der (steigenden) Kreativität führt zu beruflichem Erfolg. In der Phase des spirituellen Tuns kann Spiritualität auf diese Weise durchaus ein Mittel sein, um die eigene Entwicklung und auch den Erfolg in die eigenen (Macher-)Hände zu nehmen. Die Überzeugung, selbst »richtig unterwegs« zu sein, lässt Menschen in dieser Phase – oft mit sehr viel Ich – ihre Spiritualität gezielt und missionierend ausstrahlen, in der Hoffnung, andere beeinflussen und »mitnehmen« zu können. Nichts ist für das Ego eine größere Bestätigung, als wenn es andere überzeugen kann, den gleichen Weg zu gehen und dieselben Entscheidungen zu treffen.

20 Als ein prägnantes Beispiel hierfür darf auf die Veröffentlichungen von Ouimet verwiesen werden (Ouimet 2005; siehe hierzu auch die Werbung für ein Seminar: Ouimet 2006).

21 Die moderne, komplexe Gesellschaft benötigt dringend mehr Spiritualität (vergleiche hierzu: Duintjer 1988, S. 26), trotzdem sollte der »Ort« von Spiritualität bedacht werden und das ist immer der individuelle Mensch. Deshalb darf die Behauptung aufgestellt werden, dass nicht die Unternehmen oder Organisationen im Rahmen der »Machbarkeit« für Spiritualität sorgen müssen, sondern jeder einzelne Mitarbeiter selbst, allen voran die Führungskräfte. Die spirituelle Literatur lässt sehen, dass Spiritualität in Gruppen (oder Orden) keine Gruppen-Spiritualität ist, sondern immer die Spiritualität von Einzelnen, die jeder für sich zur Spiritualität einer Gruppe beitragen. Und ähnlich wie bei psychologischen Führungskräfte-Trainings sollte auch für die Teilnahme an betrieblichen Aktivitäten zur Spiritualität die Freiwilligkeit höchstes Gebot sein. Kein abhängig beschäftigter Mitarbeiter sollte sich gezwungen fühlen, an solchen spirituellen Momenten oder Auszeiten teilzunehmen. Dies bezieht sich nicht nur auf hierarchischen Druck (Macht!), sondern auch auf subtilen Gruppendruck. Selbst wenn auf verpflichtete Teilnahme offiziell und auch glaubwürdig verzichtet wird, sollte dieser Gruppendruck nicht unterschätzt werden und auch nicht der Druck, der durch Abhängigkeit und eine eigene Vorwegnahme entsteht.

22 Hier sei noch einmal auf die Spannung verwiesen zwischen Askese, als einem aktiven, willentlichen Bemühen, und der Mystik, als einem passiven Geschehen, das seine Initiative der göttlichen Dimension verdankt (siehe hierzu auch Kapitel 5.3.1).

Die heutige Zeit setzt sehr auf die Machbarkeit des Lebens und damit auf das Ich und die Selbstwirksamkeit dieses Ichs.²³ Dies hat anscheinend dazu geführt, dass nun auch die Spiritualität dem Ich und damit dem Machbarkeitsprinzip untergeordnet wurde. Die spirituelle Entwicklung zielt jedoch in ihren höheren Phasen auf ein Geschehen-lassen, welches deutlich auf Kosten des Ichs geht und damit auch auf Kosten des weltlichen Erfolges gehen kann. Trotz aller Literatur dieser »Szene«, die Erfolg und spirituelle Entwicklung zusammenbringen möchte, scheinen sich weltlicher Erfolg und Spiritualität von ihrer Intention her auszuschließen.²⁴ Sie gehören verschiedenen Dimensionen an und werden durch genau gegenteilige Kräfte bzw. Bewegungen veranlasst.

Ist spirituelle Entwicklung machbar?

Selbst in der psychologischen Literatur zu Entwicklung wird nirgendwo behauptet, dass man Entwicklung machen könnte, wohl aber, dass man sie beeinflussen, fördern oder behindern kann. Wo also kommt in der Literatur zu »Spiritualität und Management« die Idee her, dass man Spiritualität (als ein Beziehungsgeschehen zwischen Gott und Mensch!) machen kann? Es scheint, dass sie von Menschen erdacht wurde, die sich in ihrer spirituellen Entwicklung noch voll und ganz in der Phase des Tuns befinden, also von spirituell orientierten Managern. Möglicherweise ist Spiritualität begrenzt machbar, aber es ist wohl eine Tatsache, dass weder Entwicklung allgemein noch spirituelle Entwicklung machbar sind. Trotz allen spirituellen Tuns ist spirituelle Entwicklung passiv, sie erfasst uns und geschieht mit und an uns. Im Gegensatz zur Spiritualität können Menschen ihre spirituelle Entwicklung deshalb nicht (selbst) machen. Wir können etwas dafür tun, aber wir können sie nicht *machen*; wir können sie nicht aufrufen oder verstärken, denn dann wird es ein künstlicher und scheinheiliger »Akt«! Spirituelle Entwicklung benötigt Spannungsfelder und Widerstände. Solche Spannungsfelder können wir nicht selbst erzeugen, wir sind ihnen ausgesetzt. Auch unseren eigenen Widerstand können wir weder erzeugen, noch können wir ihn einfach auflösen: Das Ich *ist* Widerstand – gegen Gott. Die spirituelle Entwicklung geht deshalb immer wieder durch Krisen, immer wieder kommt es zu Situationen, in denen dieses Ich keine Macht, keinen Einfluss und oft sogar keinen Entscheidungsspielraum hat. Hierzu gehören alle Situationen, in denen das Ich seine Ohnmacht erfährt. Spiritualität ist eher das Ergebnis der inneren, spontanen Suche nach Entwicklung, nach Wahrheit und nach Gott. Wenn also versucht wird, Spiritualität zu machen, dann handelt es sich um eine Ego-Aktivität und um einen Versuch, Sicherheit zu erzeugen oder Erfolg zu erreichen. Spirituelle Entwicklung lebt dagegen wesent-

23 Die Ich-Orientierung ist vielleicht das Ergebnis von allzu viel psychologischer Forschung, andererseits kann sie als ein Paradigma unserer Zeit angesehen werden, dass seinerseits die psychologische Forschung dominiert. Schwierig wird es, wenn diese Ich-Orientierung auch das Gebiet der Spiritualität für sich *claimt* und versucht, es für sich dienstbar zu machen. In der christlichen Vergangenheit gab es einen Glauben und eine Spiritualität, die darauf angelegt waren, das Ich / Ego des Menschen klein zu halten. Ein frommes Ich ordnete sich sehr selbstverständlich dem Willen Gottes und des Lebens unter – was spirituell gesehen äußerst sinnvoll ist. Seit dem Aufkommen der Psychologie wird gezielt die Ich-Entwicklung des Menschen gefördert. Die Emanzipation des Ich von der Bevormundung durch einschränkende religiöse Normen hat zu Kirchenkritik und zu einer radikalen Säkularisierung geführt. Sie hat aber auch dazu geführt, dass die Spiritualität nun dem Ich untergeordnet wird.

24 Vor allem, wenn es zugleich mit einer implementierten Spiritualität auch um Einsparungen und Stellenkürzungen geht, die auf Kosten der Mitarbeiter gehen.

lich von den Phasen der Verunsicherung. Für die Entwicklung von Spiritualität sind aus dieser Sicht Niederlagen (Scheitern!) wahrscheinlich kostbarer als Erfolg. Ansehen und Ruhm bauen die »Burg« des Egos auf, die anschließend in einem mühevollen spirituellen Prozess wieder abgebaut wird. Spirituelle Entwicklung ist ein natürliches²⁵ Geschehen und ein Resultat unseres spontanen Verlangens, es überkommt Menschen ohne ihr Zutun. Lösungen gehen von Menschen aus, Er-lösung jedoch geht von Gott aus. Bei der Frage nach der »Machbarkeit« von Spiritualität scheiden sich endgültig die Geister in Glückssucher und Wahrheitssucher. Die Entscheidung zwischen Glücks- und Wahrheitssuche ist jedoch keine Entscheidung unseres kleinen Ego-Willens, sie fällt auf einer viel tieferen Ebene und wird nicht durch uns, sondern für uns getroffen. Wenn man sich selbst als Wahrheitssucher erlebt, dann ergibt sich der weitere Weg von selbst. Es sei denn, dass man auf Glückssuche fokussiert ist und eher durch Sicherheitsbedürfnisse als durch das Freiheitsverlangen getrieben ist.

Spiritualität nimmt im Zuge ihrer Entwicklung die eigene innere Person, andere Menschen und Gott in den Blick, sie wendet sich von den normalen ich-orientierten und weltlichen Bestrebungen ab. Und doch kann sich bei weiter fortschreitender spiritueller Entwicklung, also in Phasen, in denen kein oder kaum noch Ich vorhanden ist, Erfolg einstellen. Spirituelle Entwicklung und Erfolg schließen sich also nicht grundsätzlich aus, wohl aber schließen sich die Bestrebungen aus, die entweder das eine oder das andere zum Ziel haben. Wenn sich im Laufe der spirituellen Entwicklung unerwarteter Weise doch ein Erfolg im weltlichen Sinne einstellen sollte, zugleich aber kein Ich mehr vorhanden ist, wem gehört dieser Erfolg dann? Wer ist es, der erfolgreich ist? Die eigentliche und ursprüngliche Absicht von Spiritualität ist es, Gott zu erreichen und auf dem Weg dahin auch das eigene Ich Gott zu opfern. Das Ziel der spirituellen Entwicklung liegt bei Gott, bei der kontemplativen Anschauung Gottes bzw. bei der Einswerdung mit Gott – und nicht bei weltlichem Erfolg²⁶.

Die Unbeherrschbarkeit von Prozessen – ein mystisches Phänomen

Mit zunehmender Ich-Entwicklung und möglicherweise zugleich mit dem Abnehmen von Religiosität hat auch das Bewusstsein in Bezug auf Unsicherheit insgesamt zugenommen. Trotz aller Absicherungsmaßnahmen (Versicherungen!) fühlen sich Menschen mitten in ihrem geregelten Leben oft komplett ungeschützt. Bei der Beschäftigung mit der Literatur zu »Spiritualität und Management« kann – gerade in Bezug auf den geschäftlichen Erfolg – deshalb leicht der Eindruck entstehen, dass Spiritualität dazu benutzt werden soll, Sicherheit zu erzeugen und Entwicklungen und Prozesse beherrschbar zu machen. Aber kann dies gelingen?²⁷ In anderen Beiträgen wird dagegen der Eindruck vermittelt, dass man erst dann zu wirklichen Lösungen, zu neuen Wegen

25 Mit »natürlich« ist gemeint, dass das Potential dazu in der Seele, im geistigen Kern eines jeden Menschen, latent angelegt und vorhanden ist.

26 Mit weltlichem Erfolg ist hier Erfolg, Wohlstand und Ansehen gemeint.

27 Selbst die Verbindung der Theorie U mit buddhistischer *Mindfulness* wird benutzt, um die Illusion zu nähren, „mehr Griff auf die Zukunft zu bekommen.“ (Tjaden 2012, S. 20; allerdings kommt diese Bemerkung nicht im Interview selbst vor, sondern im einleitenden Text von A. Meijer).

und Einsichten kommen kann, wenn man sich dieser Unbeherrschbarkeit stellt und an ihr wächst (sich also entwickelt).

Führungsalltag heißt, mit allen Unwägbarkeiten und Unsicherheiten zu leben, auf die Menschen gern verzichten würden. Führungskräfte haben zwar funktionale Macht, spirituell betrachtet aber haben sie keine wirkliche Macht: Sie entwickeln Ziele, wissen aber nicht, welches Ziel die Entwicklung mit ihnen hat; sie wählen einen Weg und wissen nicht, dass der Weg sie gewählt hat; sie müssen Sicherheit geben, ohne selbst Sicherheit zu haben. Diese doppelte Realität und vor allem ihre Gleichzeitigkeit kann Angst machen. Führungsalltag ist aus dieser Sicht ein echtes Abenteuer, »ohne Netz und doppelten Boden«, und kommt mit dieser Unmittelbarkeit des Lebens in die Nähe der Mystik. Führungskraft zu sein bedeutet oft genug, die »Karawane« des Unternehmens durch ein Gebiet führen zu müssen, dass man selbst noch nicht kennt. Um das zu können, ist ein starkes Vertrauen nötig: in die eigenen Fähigkeiten und Erfahrungen, in die eigene Wahrhaftigkeit, in die Menschen, die die Entscheidungen mittragen und umsetzen, in die Fähigkeit, gemeinsam auch mit den nächsten Katastrophen umgehen zu können. Letztendlich geht es um Vertrauen ins Leben, das mit seinen Herausforderungen für Entwicklung sorgt, und um Vertrauen in Gott, der hinter allen Schwierigkeiten auf unsere Entwicklung wartet. Spirituell gesehen wäre es wünschenswert, zuzugeben und auszuhalten, dass niemand weiß, wie diese Unsicherheit zu handhaben ist und wie dynamische Prozesse zu steuern sind. Diese Unsicherheit ist die Wahrheit, deshalb sollten weder die etablierten Religionen zur tröstenden »Beruhigung« herangezogen (missbraucht!) werden, noch sollte Spiritualität als moderne »Pille« verwendet werden, um den bröckelnden Traum von der »Machbarkeit« weiter zu träumen. Kontrolle und Machbarkeit sind Illusionen des Ichs und bei Spiritualität geht es „gerade nicht um Beherrschung“²⁸.

Niemand weiß, wie man Prozesse steuert, weil sie nämlich eine eigene, unbekannte und unbeherrschbare Dynamik haben. Kontrolle und Machbarkeit sind immer vorübergehend, sie erweisen sich letzten Endes immer als eine Illusion des Ichs und der Ratio. Die Unsicherheit, die dann entsteht, sowohl individuell als auch in Unternehmen oder Organisationen, enthält immer ein Potenzial, das sich gern entfalten möchte. In der Unsicherheit sind erstarrte Strukturen und Haltungen etwas gelöster als sonst, das gibt Raum für neues Leben und neue Impulse, die sich endlich bemerkbar machen können. Wird diese Unsicherheit mit »markanten Sprüchen« übertönt oder mit kurz-entschlossenen Entscheidungen »beseitigt«, dann besteht die Gefahr, dass das situative Potenzial nicht wahrgenommen, sondern zugedeckt wird. Besser wäre es, sich diesem Potenzial zuzuwenden, es zu entdecken und zu seiner Entfaltung beizutragen. Das aber würde bedeuten, lassen zu können und mit einem feinen Gespür wahrzunehmen, was sich entwickeln möchte. Wohlwollende Zuwendung und kreative Neugier sind hier besser geeignet als Machertum! Dazu wäre es wichtig, eher die Beobachter-Position einzunehmen, als ständig unter der Spannung

28 „Spiritualität [bedeutet] vor allem Raum zu geben. Sie unterscheidet sich wesentlich von traditionellen Motivationstheorien. Sie gibt Raum für Diversität und Authentizität und ist nicht zu beherrschen; das lieben Manager nicht. Spiritualität wird darum wieder in das alte Regal gestellt und eine Art neuer Motivationstheorie werden. Es geht gerade nicht um Beherrschung.“ (Waaïjman 2003, S. 30; er zitiert hier Ganzevoort).

zu stehen, etwas tun zu müssen. Dieser innere, neutrale Beobachter ist weniger auf die eigenen Ziele fixiert, sondern richtet seine Aufmerksamkeit auf den Prozessverlauf. Für eine neutrale, unvoreingenommene Beobachtung ist es jedoch nötig, sich leer und frei zu machen von festen Vorstellungen. Neben Geduld und Vertrauen erfordert dieses Nicht-Tun also auch die Entwicklung einer feineren Wahrnehmung für das, was sich in einem Prozess zeigen will. Führungskräfte streben auf diese Weise nicht länger ihren eigenen Zielen nach, sondern geben Raum für prozess-eigene Ziele, die sie vorab nicht kennen, sondern die sich zeigen werden. Damit aber entsteht ein Raum von Freiheit, in dem sich Gott oder das Göttliche manifestieren kann.

In der Unbeherrschbarkeit von Prozessen können Führungskräfte der mystischen Dimension begegnen, die in allen Entwicklungen verborgen ist. Die mystische Dimension ist nicht nur im Kloster und im Stundengebet zu finden, sie ist als Unbeherrschbarkeit des Lebens mitten im Alltag immer anwesend. Vom Standpunkt des Ichs aus gesehen ist die Unbeherrschbarkeit des Lebens eine Katastrophe, die durch immer bessere Pläne und exaktere Vorgaben verhindert und umgedreht werden muss. Bei Ich-Menschen löst diese Unbeherrschbarkeit deshalb normalerweise den Impuls aus zu noch mehr Kontrolle und noch besseren Strategien. Im Gegensatz dazu kann die Unbeherrschbarkeit von Prozessen aber auch als eine Einladung verstanden werden, sich für diese mystische Dimension zu öffnen. Als eine nicht immer leicht zu ertragende Wahrheit gibt die Unbeherrschbarkeit – dem kontemplativen Blick – direkten und unmittelbaren Zugang zur mystischen Dimension. Wenn wir uns auf diese mystische Dimension einlassen wollen (wir sind ihr sowieso ausgesetzt!), müssen wir alles abgeben, was Sicherheit versprach: die eigene Macht, die eigene Wichtigkeit, das hohe Ansehen, den sozialen Status, die festen Überzeugungen, die erstarrten Haltungen und das Bedürfnis nach Kontrolle. In der mystischen Dimension erweisen sich solcher »Besitz« und solche zutiefst menschlichen »Haltegriffe« als unnötig, ja sogar als hinderlich. Solange unser Ich noch versucht, damit eine selbstgemachte und scheinbare Sicherheit zu erreichen, passen wir nicht durch die letzte kleine »Tür«, bei der wir dann sogar unser Ich abgeben müssen. Aus dieser Sicht sind Führungskräfte (wie auch ihre Mitarbeiter, wie Familien und alle anderen so genannten »Laien«) der mystischen Dimension in ihrem Alltag viel mehr ausgesetzt, als sie wahrhaben möchten. Die mystische Dimension ist direkt und unmittelbar anwesend und in ihrem nicht nachlassenden Versuch, unsere Seele zu erreichen, benutzt sie oft unbequeme oder sogar harte Mittel, allen voran Krise und Unsicherheit. Die Fähigkeit, Unsicherheit auszuhalten und eigene Krisen in spirituelle Entwicklung umzusetzen, darf darum als eine der wichtigsten Führungsqualitäten angesehen werden.

11.5 Spirituelle Führungskräfte und ihre Bedeutung für Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft

Führungskräfte, die sich in einer spirituellen Entwicklung befinden, sind oft hochmotivierte und einsatzfreudige Menschen. Wegen ihrer Identifikation mit höheren Werten oder Idealen sind sie engagierter und funktionieren meist auch besser als andere Führungskräfte. Dieses Engagement kann aber verloren gehen, wenn das Unternehmen (oder die Organisation) sich nicht zur Identifikation anbietet, weil es Werte oder Ideale verrät oder unbeachtet lässt. Oft sind solche Führungskräfte dann das »Gewissen« des Unternehmens und machen sich mit ihrer kritischen Stimme leicht auch unbeliebt. Zudem stören sie sich an eingefahrenen, überholten Strukturen oder an der mangelnden Kompetenz anderer Führungskräfte. Mit oder ohne *Burn-out*, ihr eigener Kündigungsgrund ist oft das Gefühl, am »Mittelmaß« ihrer Vorgesetzten zu scheitern. Ihrerseits machen sie mittelmäßigen Führungskräften auf gleicher oder höherer Ebene Angst, denn von Führungskräften, die sich für Stagnation entschieden haben, werden solche engagierten und motivierten Kräfte als bedrohlich erfahren. Wenn Unternehmen es schaffen würden, solche Führungskräfte mit ihrem Entwicklungspotential zu entdecken und einzubinden / zu integrieren, dann könnten ihr hohes Engagement und ihr wertvolles kreatives Potential für die Unternehmensentwicklung genutzt werden. Deshalb ist die Frage von Bedeutung: Wie können solche Führungskräfte erkannt, eingebunden und gefördert werden? Nur Führungskräfte, die selbst Entwicklungstypen sind, haben den »Blick«, um solchen Nachwuchs zu erkennen. Wenn solche wertvollen Kräfte eines Tages aus Frustration das Unternehmen verlassen, geht ihr Potential verloren. Andererseits geht es nicht wirklich verloren, denn solche Menschen gehen eigene und eigenwillige Wege und machen sich in vielen Fällen selbständig. So bleiben sie – wenn schon nicht dem ursprünglichen Unternehmen – doch der Wirtschaft und der Gesellschaft als Ganzes erhalten.

Für Unternehmen oder Organisationen ist es wichtig, entwicklungsorientierte Führungskräfte nicht ab- oder auszubremsen, ihnen nicht den »Mund zu verbieten«, sondern sie eher zu fördern. Das aber heißt, Lebendigkeit zuzulassen und Raum zu geben für Entwicklung, individuell, aber auch in Bezug auf die ganze Organisation. Wenn entwicklungsorientierte Führungskräfte die Möglichkeit bekommen, sich im vertikalen Sinne zu identifizieren (nicht im Sinne von Karriereorientierung, sondern von Werteorientierung!), werden sie ihr kreatives Potential gern zur Verfügung stellen. Entwicklungsprozesse in Unternehmen und Organisationen sind deshalb an erster Stelle Entwicklungsprozesse von Individuen, auch und vor allem mit ihrer spirituellen Dimension.

Führungskräfte, die sich spirituell entwickeln, zeigen zugleich eine höhere Kreativität, die sich besonders in unkonventionellen, aber auch menschenfreundlichen Visionen, Strategien und Lösungen zeigt. Solche Menschen werden in Zukunft für die Gesellschaft und besonders für die Wirtschaft noch wichtiger sein, als bisher. Gefragt sind dabei Menschen, die den Mut haben, ihr Eigensein zu leben (ohne anderen zu schaden oder sie einzuschränken!), die sich die Freiheit nehmen, sie selbst zu sein und die zudem den Mut haben, die »Fahne« mit den unveräußerlichen

Werten hoch zu halten und sich für diese Werte einzusetzen. Solche Menschen geben mit ihrer Spiritualität und ihrer Kreativität oft die wesentlichen Impulse zur Erneuerung und haben darum für die Gesellschaft und für Unternehmen / Organisationen eine hohe Bedeutung.

Nicht nur in der individuellen spirituellen Entwicklung spielt die Spannung zwischen Ratio und Sehnsucht / Verlangen eine Rolle, sie gilt ebenso für die Wirtschaft oder die Gesellschaft als Ganzes. Oft bedarf es der Stimme von Außenseitern, von Querdenkern und Utopisten, die einfach nicht aufgeben, sondern mit Ausdauer an die Chance glauben, die in einer Idee und in einer unkonventionellen Lösung liegen könnte. Es ist ihre Lebendigkeit, die solche »Utopisten« oder »Idealisten« durchhalten lässt. Mit dieser Lebendigkeit geben sie ihrem Verlangen nach, ihrer Lust auf Neuland und auf frischen Wind. Für die klassischen »Bedenkenträger« und die »Bewahrer« mit ihren Sicherheitsbedürfnissen sind solche Querdenker jedoch anstrengend, denn sie sorgen für Unruhe, wo andere sich gern zur Ruhe setzen möchten. Die heutigen Zeiten sind jedoch nicht für eine solche Friedhofs-Ruhe geeignet, denn überleben wird nur, was lebendig ist! Nur mit Hilfe der enormen Kreativität von spirituellen Führungskräften kann es gelingen, alternative und gangbare Wege zu entwickeln, bei denen der eigene Wohlstand nicht auf Kosten anderer Menschen oder Kulturen geht. Vielleicht sind es dann auch diese spirituellen und kreativen Führungskräfte, die eines Tages eine ernsthafte Alternative zum Kapitalismus entwickeln, denn „die entfesselte Ökonomie [droht], unsere ökologischen und kulturellen Grundlagen zu zerstören“²⁹.

Nicht nur individuelle Führungskräfte, sondern auch Unternehmen und Organisationen können sich auf die Suche machen nach ihrer „eigenen, authentischen Orientierung“³⁰ und ihrem eigenen »Spirit«. Es geht dann darum, zu erfassen oder zu ergründen, „wer sie echt sind, was ihre tiefste Triebfeder ist, ihr tiefster Existenzgrund“³¹. Es geht dabei nicht um Spiritualität im religiösen Kontext, „als Fortsetzung einer bestimmten Religion, sondern um das Streben der Organisation selbst, die ihren Reichtum entdecken möchte“³². Eine solche betriebseigene Spiritualität kann auch das „aktive und kreative Suchen nach Wegen der Tugend“ beinhalten und „entspricht damit einem Zeitgeist, bei dem Autonomie hoch gehalten wird“³³.

11.6 Zusammenfassung

Am Ende einer ausführlichen Untersuchung zur spirituellen Entwicklung von Führungskräften und zur Frage, wie diese in unsicheren und säkularisierten Zeiten Vertrauen und innere Sicherheit entwickeln können, haben wir uns in diesem letzten inhaltlichen Kapitel mit der Frage beschäftigt, wie Führungskräfte ihre Spiritualität in die betriebliche Praxis und in ihren Führungsalltag übertragen können. Das besondere Fazit dieser Schlussfolgerungen liegt in der Erkenntnis, dass

29 Taylor 2005, S. 1
30 Klamer 2003, S. 8
31 Blot 2006, S. 32
32 Blot 2006, S. 32
33 Maas 2006, S. 16

eine gute Menschenführung immer auch eine spirituelle Führung ist (Kapitel 11.2) und dass in dieser Hinsicht das Entwicklungsniveau einer Führungskraft ausschlaggebend ist. Ihre eigene Spiritualität hilft Führungskräften dabei, in unsicheren Zeiten Vertrauen zu entwickeln und so weiterhin Leistung zu erbringen (Kapitel 11.3). Ausschlaggebend ist dabei jedoch die Frage, ob Führungskräfte bereit sind, sich zu entwickeln und sich den Phasen von Unsicherheit zu stellen, die zu einer Entwicklung dazugehören. Die Entwicklung von Authentizität und Glaubwürdigkeit hilft wiederum dabei, das Vertrauen der Mitarbeiter zu erwerben. Erst wenn Führungskräfte mit beiden Arten von Vertrauen ausgestattet sind, kann es ihnen gelingen, ein ganzes Unternehmen oder eine Organisation durch krisenhafte Zeiten zu steuern. Darum wurde auch die besondere Bedeutung herausgestellt, die spirituelle Führungskräfte für ihre Unternehmen oder Organisationen haben können (Kapitel 11.5). Mit meist hoher Kreativität und erfahren im Umgang mit Unsicherheit können sie zu den heute so nötigen Problemlösungen beitragen und zugleich andere Menschen ermutigen, Unsicherheit in spirituelle Entwicklung umzusetzen.

Ein weiterer Abschnitt galt der »Machbarkeit« von Spiritualität und der Frage, ob Spiritualität heute in der Wirtschaft eventuell funktionalisiert und zweckentfremdet wird (Kapitel 11.4). Wenn Menschen Spiritualität für sich und ihre Ziele einspannen, dann wird Spiritualität von ihrem eigentlichen Ziel losgelöst. Sie erscheint dann funktionalisiert und auf „spirituellen Materialismus“³⁴ reduziert. Nicht nur ist der Mensch von seiner Arbeit und damit von sich selbst entfremdet, nun wird auch noch die Spiritualität ihres eigentlichen Ziels entfremdet. Dies kann als ein Versuch (des Egos !) angesehen werden, die psychologische Annahme der Selbstwirksamkeit des Ichs und der Machbarkeit des Lebens auf einen Bereich zu übertragen, der sich der Machbarkeit definitiv entzieht, jedenfalls dann, wenn es um Entwicklung geht. Spiritualität ist als Aktivität und in ihrer Form vielleicht von Menschen machbar, nicht aber die spirituelle Entwicklung. Der Zustand und die Entwicklung der (veränderlichen!) Gottesbeziehung entzieht sich dem direkten Einfluss des Menschen und damit der Machbarkeit. Menschen in der Entwicklungsphase des Tuns können jedoch nicht anders, als zu »tun«; sie können (noch) nicht »nicht-tun«. Was ihnen dabei vorläufig noch entgeht, ist die mystische Dimension, die mitten in der Unbeherrschbarkeit der eigenen, der betrieblichen, aber auch der allgemeinen Entwicklungsprozesse liegt.

34 Wit 1988, S. 144; unter Bezugnahme auf Trungpa.

12. Zusammenfassung

Die Ausgangssituation

Im Zusammenhang mit dem Themenbereich »Leadership-Spiritualität« (Kapitel 3, als Rahmen der Untersuchung) wurde einleitend festgestellt, dass die Situation in Betrieben und Organisation insgesamt sehr komplex ist. Vor allem die permanenten Veränderungsprozesse kosten viel Energie und binden die Kreativität, die damit den eigentlichen Arbeitsprozessen verloren geht. Zudem zeigen Veränderungsprozesse eine Eigendynamik, die oft nicht zu beherrschen ist und die genau deshalb auch Parallelen mit der spirituellen Entwicklung aufzeigt. Der höher werdende Druck und die Forderung nach immer höheren Leistungen lassen darum auch den Ruf nach einem »Kulturwandel« immer lauter werden. Stichworte wie Sinnsuche und Selbstreflexion sind dabei höchst aktuell. Von Führungskräften wird erwartet, dass sie sich neben dem alltäglichen Stress auch der Sinnsuche und der Spiritualität widmen und dass sie auch in der Lage sind, ihren Mitarbeitern diese Dimension zu erschließen. Die Anforderungen an die Kompetenz von Führungskräften sind damit gestiegen und es stellt sich deshalb die Frage, welche Entwicklungsprozesse die Führungskräfte in eigener Person absolvieren müssen, um solchen hohen – auch spirituellen – Anforderungen genügen zu können. In unsicheren Zeiten noch wichtiger als in stabilen Zeiten und für Führungskräfte wahrscheinlich noch wichtiger als für andere Menschen sind dabei Aspekte wie Vertrauen und innere Sicherheit. Aber wie können Führungskräfte in diesen unsicheren Zeiten Vertrauen und innere Sicherheit entwickeln, die beide gerade für die Menschenführung so wichtig sind? Vor allem, wenn sie sich (wie viele andere Menschen auch) gleichzeitig von der traditionellen Religion und den traditionellen Formen von Spiritualität entfernen? Im Zuge dieser Entfremdung gehen sie auf die Suche nach anderen Quellen, oft aber ohne sich anschließend mit einer anderen Religion oder spirituellen Schule fest zu verbinden. Der »Zeitgeist« spielt also bei der spirituellen Entwicklung von Führungskräften eine wichtige Rolle. Dies gilt auch für die vier Klienten, deren Begleitungsgespräche für diese Untersuchung ausgewertet wurden. Sie zeigen eine basale, aber freie und ungebundene Spiritualität, die nicht oder kaum in eine traditionelle Religion oder spirituelle Schule eingebettet ist, und sind dabei doch nicht unverbindlich. Auf dem Hintergrund der postmodernen Unverbindlichkeit wurde in dieser Untersuchung deshalb auch die Bedeutung von Bindung beleuchtet.

Das Ziel der Untersuchung

Ziel der Untersuchung war eine Erkundung vor allem der spirituellen Dimension der individuellen Entwicklungsprozesse von Führungskräften. Der Fokus lag dabei auf Umbruchphasen oder krisenhaften Entscheidungsmomenten, weil erwartet wurde, dass sich besonders in Zeiten von Unsicherheit spirituelle Aspekte zeigen werden. Es wurde untersucht, wie Führungskräfte in solchen Phasen oder Momenten mit ihrer Unsicherheit umgehen und welche Bedeutung Spi-

ritualität für sie hat, wenn es darum geht, in dieser säkularisierten Zeit innere Sicherheit und Vertrauen zu entwickeln. Die Absicht war, erste Hypothesen zu formulieren, die dann in späteren Untersuchungen überprüft und eventuell konkretisiert werden können.

Die Vorgehensweise

Ausgehend von dem großen Feld der Spiritualitätswissenschaft und auf dem Hintergrund langjähriger eigener Erfahrung mit Coaching und spiritueller Begleitung von Führungskräften wurde diese Untersuchung insgesamt als eine interdisziplinäre, explorierende Literaturstudie auf der Grenze zwischen Psychologie und Spiritualität angelegt. Interdisziplinär, weil vermutet wurde, dass die spirituelle Entwicklung von Führungskräften zugleich auch die psychologische Entwicklung berührt; explorierend, weil es um eine Erkundung des weiten Feldes von *Leadership*-Spiritualität insgesamt ging, aber auch um eine Erkundung der spirituellen Entwicklung im christlichen wie im alternativen Kontext. Hierzu wurde zunächst eine Untersuchung zur psychologischen Entwicklung (Kapitel 4) sowie zur spirituellen Entwicklung (Kapitel 5) durchgeführt. Weil die Ergebnisse in Bezug auf die Entwicklung von Vertrauen und innere Sicherheit jedoch keine hinreichenden Einsichten brachten, wurde die Untersuchung erweitert und auf die Grenze zwischen Psychologie und Spiritualität ausgedehnt. Einbezogen wurden deshalb auch die Bewegungen der alternativen Spiritualität (Kapitel 6) sowie verschiedene Schulen der Spirituellen Psychologie (Kapitel 7). Angesichts der Komplexität des Themas, der Untersuchungsfragen und der Ergebnisse der Literaturstudie insgesamt, wurden anschließend zunächst die Erkenntnisse zur spirituellen Entwicklung allgemein reflektiert (Kapitel 8), die dann in einem weiteren Schritt auf die Situation von Führungskräften übertragen und mit Aussagen von Klienten aus deren Begleitungsgesprächen empirisch unterbaut wurden (Kapitel 9). In zwei abschließenden Kapiteln wurden unterstützende Hinweise für Führungskräfte gegeben (Kapitel 10) und auch Schlussfolgerungen für die betriebliche Praxis insgesamt gezogen (Kapitel 11).

Kurze Zusammenfassung der Ergebnisse

Für eine erste Annäherung an die spirituelle Entwicklung von Führungskräften und weil zudem vermutet wurde, dass diese auch die Grenze zwischen Psychologie und Spiritualität berührt, wurde die spirituelle Entwicklung von mehreren Seiten beleuchtet. Zunächst ging es im Rahmen der Literaturstudie darum, ein Verständnis auch von psychologischer Entwicklung zu bekommen (Kapitel 4), mit dem Ergebnis, dass Entwicklung ein zielgerichtetes, aber passives Geschehen ist und von einem bestimmten »Drang« begleitet wird. Sie verläuft nicht gradlinig, sondern in Phasen oder Stufen, die jedoch nicht in sich abgeschlossen sind, sondern ineinander übergehen und manchmal auch Verschiebungen oder Stagnationen kennen.

Die Entwicklungspsychologie kennt mehrere aussagefähige Modelle, die bereits in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts entwickelt wurden. Die verschiedenen Aspekte der Entwicklung in Kindheit und Jugend wurden später durch die so genannte Psychologie des Lebenslaufs ergänzt, wobei deutlich wurde, dass auch im Erwachsenenalter noch Entwicklung stattfindet und dass zudem die Übergänge zwischen den verschiedenen Phasen wichtig, aber auch krisenhaft sind. Eine besondere Herausforderung scheint dabei der Übergang zum mittleren Erwachsenenalter zu sein, in dem viele Menschen ihre grundsätzliche Orientierung überprüfen und eventuell korrigieren. Ziel der psychologischen Entwicklung ist insgesamt die Entfaltung des »Eigenen«. Im Zusammenhang mit der psychologischen Entwicklung wurde auch die Grenze zur Spiritualität untersucht, die jedoch wenig aufschlussreiche Ergebnisse ergab. Nur die Humanistische Psychologie und die Tiefenpsychologie ließen Berührungspunkte mit spiritueller Entwicklung sehen; beide wurden deshalb an späterer Stelle noch einmal ausführlicher besprochen (Kapitel 7).

Ergänzend zum Studium der psychologischen Entwicklung wurde auch eine Literaturstudie zur spirituellen Entwicklung im christlichen Kontext durchgeführt (Kapitel 5). Hier wurde deutlich, dass beinahe jeder Autor sein eigenes Verständnis und seine eigene Definition von Spiritualität hat, dass es aber insgesamt um die Gottesbeziehung des Menschen geht und vor allem um das Verlangen, Gott zu erreichen.¹ Diese verschiedenen Definitionen ergaben sich vor dem Hintergrund von prägnanten Akzentverschiebungen, die es im Laufe der Zeit im christlichen Verständnis von Spiritualität gab (von der Mystik zur Askese und wieder zurück). Auch wurde deutlich, dass die basale Spiritualität von Menschen, die in der Welt stehen (die so genannte »Laienspiritualität«), in ihrer Ursprünglichkeit einen durchaus eigenen Stellenwert gegenüber der klösterlichen oder klerikalen Spiritualität hat. Hierbei spielt auch die Haltung gegenüber Arbeit (als Spiritualität) eine wichtige Rolle. Unabhängig von den verschiedenen Formen von Spiritualität zeigte sich, dass lebendige spirituelle Entwicklung ein Erfahrungsweg ist und mit einem Umformungsprozess einhergeht. Hierzu gibt es in der Literatur viele Stufenmodelle, bis hin zur Darstellung der spirituellen Entwicklung als Spirale.

Ebenso wie bei der psychologischen Entwicklung kommt auch bei der spirituellen Entwicklung den Lebenskrisen eine wichtige Bedeutung zu. Lebenskrisen können die spirituelle Entwicklung fördern, die spirituelle Entwicklung kann jedoch ihrerseits ebenfalls zu Lebenskrisen führen. Weil in den Begleitungsgesprächen mit den Klienten immer wieder auch die Frage nach der eigenen Berufung auftaucht, wurde in diese Literaturstudie auch der Aspekt der Berufung aufgenommen. Im Zusammenhang mit der psychologischen Entwicklung war bereits deutlich geworden, dass Entwicklung immer in einem Spannungsfeld zwischen niederen und höheren Polen stattfindet. Solche Spannungsfelder konnten auch für die spirituelle Entwicklung festgestellt werden (wie z.B. zwischen Eigennutz und Gewissen), mit der besonderen Betonung des Spannungsfeldes

1 Möglicherweise setzt sich der »Drang«, der für die psychologische Entwicklung beobachtet wurde, im spirituellen Bereich als »Verlangen« nach Gott fort. Ob und wie diese beiden Bewegungen aber zusammengehören, müsste eine Folgeuntersuchung zeigen.

zwischen Gott und Mensch. Es ergaben sich insgesamt zwar einige Berührungspunkte mit der psychologischen Entwicklung, aber es wurde auch deutlich, dass der Grenze zur Psychologie bisher insgesamt wenig Aufmerksamkeit gewidmet wurde.

Aus diesem Grund und auch weil die vier Klienten, die mit ihren Entwicklungsprozessen in diese Untersuchung einbezogen wurden, eine Spiritualität sehen lassen, die sowohl durch die traditionelle Religion als auch durch alternative spirituelle Bewegungen beeinflusst ist, wurde auch ein Studium der alternativen Spiritualität vorgenommen (Kapitel 6). Kennzeichnend für die alternative Spiritualität ist, dass sie zugleich auch psychologische Aspekte einbezieht und insgesamt sehr erfahrungsorientiert ist. Deutlich wurde auch, dass die neuen spirituellen Bewegungen in einem Klima von Säkularisation und allgemeiner Glaubenskrisen entstanden sind und dass sie (bei aller Verschiedenheit) ihr Selbstverständnis vielfach aus ihrer Kritik an der traditionellen religiösen Lehre, vor allem aber auch an Kirchen, ableiten. Die Loslösung aus der Bindung an eine Tradition hat zum Phänomen des spirituellen »Suchers« und »Wanderers« geführt. Auf der Suche nach intensiven und auch religiösen Erfahrungen *switchen* Menschen zwischen den verschiedenen Bewegungen, gehen aber meist keine neue, feste Bindung ein. Genau wie die christlichen Kirchen leiden deshalb auch die alternativen Bewegungen unter der postmodernen Unverbindlichkeit von Menschen. Durch die Einbeziehung auch psychologischer Aspekte ist zudem eine Art »psychologisierte« Spiritualität entstanden, die eher als Lebenshilfe verstanden werden kann, als dass sie der Entwicklung der persönlichen Gottesbeziehung dienen würde. An den neuen spirituellen Bewegungen wird dann auch (vor allem von christlicher Seite her) viel Kritik geübt, die sich auf das (für Christen) vage Gottesbild dieser Bewegungen sowie auf die Unverbindlichkeit vieler spiritueller Sucher richtet.

Von den Bewegungen der alternativen Spiritualität werden in Lehre und Praxis zwar psychologische Aspekte einbezogen, diese werden jedoch in der entsprechenden Literatur nicht weiter reflektiert. Deshalb wurde die Literaturstudie auch auf wissenschaftliche Reflexionen zu der Grenze zwischen Psychologie und Spiritualität ausgedehnt. Es wurde untersucht, welche Erkenntnisse zur spirituellen Entwicklung es bei den Schulen der so genannten Spirituellen Psychologie gibt (Kapitel 7). Sehr aufschlussreich waren dabei die Untersuchungen und Reflexionen von Jung, Maslow, Assagioli, Frankl, De Wit und Wilber. Sie alle lassen sehen, dass es um eine Weiter- und Höherentwicklung des Menschen geht und dass diese Höherentwicklung ihr Ziel in der transzendenten Dimension hat. Es wird sogar die Auflösung des Egos besprochen, das als ein ernsthaftes Hindernis der spirituellen Entwicklung im Wege steht.

Die Erkenntnisse aus diesen verschiedenen Literaturstudien wurden dann in den beiden folgenden Kapiteln zusammengefasst und reflektiert. In einem eigenen Kapitel wurde zunächst die spirituelle Entwicklung im Allgemeinen reflektiert, anschließend wurden dann diese Erkenntnisse auf die Situation und die Entwicklung von Führungskräften übertragen. In den Reflexionen zur

spirituellen Entwicklung im Allgemeinen (Kapitel 8) wurde auch das komplexe Zusammenspiel zwischen psychologischer und spiritueller Dimension beleuchtet. Es wurde aufgezeigt, dass bei der Wende hin zur Spiritualität eventuell die »psychologisierte« Spiritualität eine für die heutige Zeit wichtige Übergangsphase bilden kann. Die spirituelle Entwicklung selbst stellte sich als ein Prozess dar, der bestimmte Kennzeichen aufweist und der durch das Verlangen nach Gott getragen wird. In mehreren Phasen überwinden Menschen zunehmend ihre normale Ich-Bezogenheit und beziehen sich stattdessen immer mehr auf Gott. In diesem Prozess der spirituellen Entwicklung haben Krisen insgesamt eine wichtige Funktion, dies gilt auch für die Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit.

Die Erkenntnisse zur spirituellen Entwicklung im Allgemeinen wurden anschließend auf die Situation und auf die spirituelle Entwicklung von Führungskräften übertragen (Kapitel 9). Besprochen wurde zunächst die Situation von Führungskräften, vor allem hinsichtlich ihrer hervorgehobenen Position und ihrer Vorbildfunktion. Dabei wurde deutlich, in welchen besonderen Spannungsfeldern ihre spirituelle Entwicklung stattfindet. Wichtig erscheint vor allem das Spannungsfeld zwischen Macht und Ohnmacht. Weitere Spannungsfelder ergeben sich aus der Spannung zwischen den Phasen des Tuns und des Lassens (wodurch es vor allem am Übergang zwischen diesen beiden Phasen zu einer Krise kommt) und durch die Spannung zwischen Entwicklungs- bzw. Freiheitsverlangen und den normalen menschlichen Sicherheitsbedürfnissen (eine Grundspannung, die wohl permanent anwesend ist).

In Bezug auf die Entwicklung von Vertrauen und innerer Sicherheit wurde festgestellt, dass diese überraschend komplex ist. Um sich dieser Komplexität anzunähern, wurden – hypothetisch und als Arbeitshilfe – der Ich-Pol und der (spirituelle) Selbst-Pol unterschieden, wobei die spirituelle Entwicklung zwischen beiden stattfindet. Das normale, stabile Ich wird in Zeiten von Unsicherheit oder Krise destabilisiert, das Gefühl von Sicherheit und meist auch das Vertrauen gehen verloren und müssen in einem mühseligen Prozess neu erarbeitet oder erworben werden. Dabei kann es – trotz oder gerade wegen der »Wachstumsangst« – zur Entwicklung eines Vertrauens in den Prozess selbst kommen (»Prozessvertrauen«). Zu allen Reflexionen bezüglich der verschiedenen Phasen und Aspekten wurden Auszüge aus den Begleitungsgesprächen der Klienten herangezogen, um die Erkenntnisse aus der Literatur zu unterbauen bzw. anzureichern.

Anschließend wurden Hinweise aufgegriffen, die in der Literatur zur spirituellen Entwicklung – gerade auch für Führungskräfte – gegeben werden (Kapitel 10). Diese Hinweise wurden durch Erfahrungen aus der eigenen Begleitungspraxis ergänzt. Im Zusammenhang mit der spirituellen Entwicklung (bei gleichzeitiger Bewältigung des Führungsalltags!) kommt Aspekten wie Selbstmanagement und Selbstführung eine hohe Bedeutung zu. Im Laufe der spirituellen Entwicklung wird den betroffenen Personen von einer göttlichen Macht jedoch jegliche Kontrolle aus den Händen genommen, deshalb ist mehr als das normale, alltägliche Selbstmanagement erforderlich, um sich in diesem Prozess – mit seinen Anforderungen, Hindernissen und Krisen – handhaben zu können.

Obwohl also zunehmend die Kontrolle über diesen Prozess verloren geht, liegt gleichzeitig die Verantwortung für das Gelingen dieses Prozesses doch bei den Personen selbst! Für die eigene Entwicklung ist das Verlangen ein wichtiger Wegweiser, dem im Rahmen einer persönlichen Begleitung (spirituelles Coaching / geistliche Begleitung) die nötige Aufmerksamkeit gegeben wird.

Über die individuelle spirituelle Entwicklung von Führungskräften hinaus wurden dann in einem letzten Kapitel zusätzlich auch Schlussfolgerungen in Bezug auf die betriebliche Praxis gezogen (Kapitel 11). Dabei wurde deutlich, dass gute Menschenführung immer auch eine spirituelle Führung ist und dass es besonders in Zeiten wirtschaftlicher (globaler!) Krise wichtig ist, sich der Frage nach dem eigenen Vertrauen zuzuwenden. Es geht für Führungskräfte darum, sich der eigenen Unsicherheit und Verunsicherung zu stellen und diese in die persönliche Spiritualität zu integrieren. In diesem Zusammenhang wurde dann auch noch einmal die Frage der »Machbarkeit« von Spiritualität reflektiert, die bereits eingangs im Rahmen der Untersuchung (Kapitel 3) erwähnt wurde. Wenn die Lösung der aktuellen Probleme (in der Literatur mehr als in der Praxis) in der Einbeziehung spiritueller Aspekte gesucht wird, dann legt dies zugleich die Vermutung nahe, dass Spiritualität dadurch funktionalisiert und ihrem eigentlichen Ziel entfremdet wird. Zum Abschluss wurde noch auf die große Bedeutung spiritueller Führungskräfte für die Unternehmen, die Wirtschaft und für die Gesellschaft insgesamt hingewiesen, weil diese mit ihrem kreativen Potential und ihrer Krisenerfahrung zu konstruktiven Lösungen und Entwicklungen beitragen können. Um die Gegenwart mit ihren komplexen Aufgabenstellungen und ihrem hohen Veränderungstempo zukunftsfähig bewältigen zu können, bedarf es darüber hinaus einer generellen Akzeptanz des Phänomens »Veränderung« oder »Wandel«. Es bedarf vor allem der Bereitschaft, Probleme und Schwierigkeiten als Lernaufgaben zu verstehen und Krisen als eine Herausforderung anzunehmen. Es ist deutlich, dass für die Bewältigung solcher Veränderungsprozesse die Entwicklung von persönlichem Vertrauen und von innerer Sicherheit eine hohe Bedeutung hat. Als Basisgrößen haben beide die Funktion eines Fundamentes, auf dem erst alles andere aufbauen kann.

A. 1 Literaturverzeichnis

- Aarnink 2000 Aarnink, L. (2000): Ik herinner het mij liever niet. In: *Speling* (3, 2000), S. 80–84.
- Aburdene 2008 Aburdene, P. (2008): Meditation befruchtet das Arbeitsleben. [Interview mit N. Rosmann]. In: *INFO3 - Anthroposophie im Dialog* (10, 2008), S. 67–69.
- Agor 1989 Agor, W. (Hg.) (1989): *Intuition in Organisations*. Newbury Park: Sage.
- Allport 2002 Allport, G. (2002): Inleiding. In: V. Frankl (Hg.): *De zin van het bestaan. Een inleiding tot de logotherapie*. 8. Aufl. Rotterdam: Donker, S. 9–13.
- Alvarez 1958 Alvarez, L. (1958): *In fremdem Land. Wege zur Laienspiritualität*. Freiburg: Alsatia.
- Andriessen 1979 Andriessen, H. (1979): *Verlangen en volwassenheid. Beschouwingen over levensloop, zinbeleving en pastoraal handelen*. Den Haag: Voorhoeve.
- Andriessen 1992 Andriessen, H. (1992): *De weg van het verlangen*. Baarn: Gooi & Sticht.
- Andriessen 2006 Andriessen, H. (2006): *Spiritualiteit en levensloop. Over levensfasen en geestelijke bestemming*. Zoetermeer: Meinema.
- Apostel 1998 Apostel, L. (1998): *Atheïstische spiritualiteit*. Brussel: VUB Press.
- Argyris 1992 Argyris, Ch. (1992): *On Organizational Learning*. Cambridge: Blackwell.
- Arons 2010 Arons, E. (2010): 'In de spreadsheets ontbreekt de mens'. In: *Katholiek Nieuwsblad*, 08.10.2010, S. 9.
- Arts Arts, H. (ohne Datum + Ort): *Met heel uw ziel. Over de christelijke godservaring*: Arc Gemeenschap.
- Astin 2000 Astin, A.; Astin, H. (2000): *Leadership Reconsidered: Engaging Higher Education in Social Change*; Battle Creek: Kellog.
- Assagioli 1978 Assagioli, R.; Hanefeld, E. (Hg.) (1978): *Handbuch der Psychosynthese. Angewandte transpersonale Psychologie*. Freiburg: Aurum.
- Assagioli 1993 Assagioli, R. (1993): *Psychosynthese. Handbuch der Methoden und Techniken*. Reinbek: Rowohlt.
- Assagioli 2008 Assagioli, R. (2008): *Die Schulung des Willens. Methoden der Psychotherapie und der Selbsttherapie*. Paderborn: Junfermann.
- Avolio 2005 Avolio, B.; Gardner, W. (2005): *Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership*. In: *The Leadership Quarterly* (3, 2005), S. 315–338.
- Backhaus 2014 Backhaus A.; Czogalla, A.; Jiménez, F. (2014): Glück, wie geht das? Die Geschichte einer ewigen Suche. In: *Welt am Sonntag*, 12.10.2014, S. 18–22.

- Batson 1993 Batson, D.; Schoenrade, P.; Ventis, L. (1993): Religion and the Individual. A Social-Psychological Perspective. New York: Oxford University Press.
- Becker 2009 Becker, P.; Diewald, U. (2009): Relativismus, Postmoderne und Wahrheitsanspruch. In: *Stimmen der Zeit* (10, 2009), S. 673–684.
- Benedikt XVI (Papst) 2008 Benedikt XVI (Papst), Pottler B. (2008): Paulus entdecken. Leipzig: St. Benno.
- Benefiel 2005 Benefiel, M. (2005): Soul at Work. Spiritual Leadership in Organizations. Dublin: Veritas.
- Benefiel 2006 Benefiel, M. (2006): Strange Bedfellows or Natural Partners? The Academic Study of Spirituality and Business. In: *Studies in Spirituality* (16, 2006), S. 273–285.
- Berger 2008 Berger, F. (2008): Kontrolle ist gut – Vertrauen ist besser. In: *a tempo* (12, 2008), S. 3.
- Billmann-Mahecha 2003 Billmann-Mahecha, E. (2003): Entwicklung von Moralität und Religiosität. In: Ch. Henning und S. Murken (Hg.): Einführung in die Religionspsychologie. Paderborn: Schöningh, S. 118–137.
- Blommestijn 1984 Blommestijn, H. (1984): Inleiding. In: H. Servotte (Hg.): Inwijding in het ongeweten weten. Nijmegen: Gottmer, S. 5–11.
- Blommestijn 1985-1986 Blommestijn, H. (1985-1986): Progès – Progressants. In: M. Viller, F. Cavallera und J. de Guibert (Hg.): Dictionnaire de spiritualité ascétique et mystique: doctrine et histoire. Paris: Beauchesne, S. 2383–2405.
- Blommestijn 1993 Blommestijn, H. (1993): Discovering the Self and the World through the Eyes of God. A Selective Reading of the Spiritual Canticle. In: *Studies in Spirituality* (3, 1993), S. 173–199.
- Blommestijn 1996 Blommestijn, H. (1996): Het spoor van de Onnoembare in de ruimte van het zelfbewustzijn. In: K. Waaijman e.a. (Hg.): Kansen voor spiritualiteit. Kwetsbaarheid, meerstemmig zelf, differentie-denken. Baarn: Gooi & Sticht, S. 131–138.
- Blommestijn 2000 Blommestijn, H. (2000): Self-Transcendence in Bernard of Clairvaux. In: F. Imoda (Hg.): A Journey to Freedom. An Interdisciplinary Approach to the Anthropology of Formation. Leuven: Peeters (Studies in Spirituality Supplements, 5), S. 230–265.
- Blommestijn 2002 Blommestijn, H. (2002): De reis naar de bron: Koenraad van St. Joris. In: H. Blommestijn (Hg.): Gaan waar geen weg meer is. Verkenningen in de mystiek. Zoetermeer: Meinema, S. 9–27.
- Blommestijn 2010 Blommestijn, H. (2010): Werken als een geestelijke weg. In: *Speling* (3, 2010), S. 83–87.
- Blommestijn 2011 Blommestijn, H. (2011): Groei als integratie. In: *Speling* (4, 2011), S. 47–50.
- Blot 2006 Blot, P. de (2006): Het bedrijfsleven is rijp voor zingeving.

- Bocken 2008 [Ein Interview mit J. Jacobs]. In: *VolZin* (15, 2006), S. 32–34.
 Bocken, I. (2008): Menschliche Praxis als Sehen Gottes. Der 'Laie' in der Tradition der Devotio moderna. In: U. Dickmann und K. Waaijman (Hg.): *Beziehung*. Schwerte: Katholische Akademie Schwerte (Felderkundungen Laienspiritualität, 1), S. 15–27.
- Bocken 2011 Bocken, I. (2011): Groeipijn. In: *Speling* (4, 2011), S. 88–91.
- Bocken 2015 Bocken, I.; Quartier, Th.; Westering, H.; e.a. (2015): *Ruimte voor maatschappelijke spiritualiteit. Een verkenning*; Heeswijk: Abdij van Berne.
- Boehnke 2011 Boehnke, K. (2011): *The Intergenerational Transmission of Values and Images of the Human Being*. Congress on Psychology, Religion and Culture. University of Teheran (Iran), 14.05.2011.
- Boer 2014 Boer, Edward de (2014): *Professionele intuïtie. Versterk je innerlijke vermogens in de praktijk*. Amsterdam: Boom / Nelissen.
- Bolman 1994 Bolman L. (1994): *Leading with Soul*; San Francisco: Jossey-Bass.
- Boon 1996 Boon, L. (1996): *Geschiedenis van de psychologie*. 6. Aufl. Meppel: Boom.
- Brandsma 2008 Brandsma, T. (2008): *Godsbegrip*. (Dies natalis rede van de Rector Magnificus op 17 oktober 1932). In: K. Waaijman und F. Maas (Hg.): *De spiritualiteit van Titus Brandsma. Hoe de tijd ons Godsbegrip bepaalt*. Kampen: Ten Have, S. 22–61.
- Bras 2007 Bras, K. (2007): Niet weten. Over de via negativa. In: *Herademing* (4, 2007), S. 29–32.
- Breeuwsma 1993 Breeuwsma, G. (1993): *Alles over ontwikkeling. Over de grondslagen van de ontwikkelingspsychologie*. Amsterdam: Boom.
- Brown 2005 Brown, D.; Keeping, L. (2005): *Elaborating the Construct of Transformational Leadership: The Role of Affect*. In: *The Leadership Quarterly* (2, 2005), S. 245–272.
- Brück 1993 Brück, M. von (1993): *Wahrheit und Toleranz im Dialog der Religionen*. In: *Dialog der Religionen* (1, 1993), S. 3–20.
- Bugental 1969 Bugental, J. (1969): *Werte und existentielle Einheit*. In: Ch. Bühler und F. Massarik (Hg.): *Lebenslauf und Lebensziele. Studien in humanistisch-psychologischer Sicht*. Stuttgart: Fischer, S. 328–335.
- Bühler 1969a Bühler, Ch. (1969): *Das integrierende Selbst*. In: Ch. Bühler und F. Massarik (Hg.): *Lebenslauf und Lebensziele. Studien in humanistisch-psychologischer Sicht*. Stuttgart: Fischer, S. 282–299.
- Bühler 1969b Bühler, Ch. (1969): *Der menschliche Lebenslauf als eine Ganzheit. Einleitung*. In: Ch. Bühler und F. Massarik (Hg.): *Lebenslauf und Lebensziele. Studien in humanistisch-psychologischer Sicht*. Stuttgart: Fischer, S. 1–10.

- logischer Sicht. Stuttgart: Fischer, S. 1–8.
- Bühler 1969c Bühler, Ch. (1969): Die allgemeine Struktur des menschlichen Lebenslaufs. In: Ch. Bühler und F. Massarik (Hg.): Lebenslauf und Lebensziele. Studien in humanistisch-psychologischer Sicht. Stuttgart: Fischer, S. 10–21.
- Bühler 1969d Bühler, Ch. (1969): Die Entwicklungsstruktur von Zielsetzungen in Gruppen- und Einzeluntersuchungen. In: Ch. Bühler und F. Massarik (Hg.): Lebenslauf und Lebensziele. Studien in humanistisch-psychologischer Sicht. Stuttgart: Fischer, S. 23–45.
- Bühler 1969e Bühler, Ch. (1969): Erfüllung und Versagen im Leben. In: Ch. Bühler und F. Massarik (Hg.): Lebenslauf und Lebensziele. Studien in humanistisch-psychologischer Sicht. Stuttgart: Fischer, S. 343–345.
- Bühler 1969f Bühler, Ch. (1969): Vorwort für die deutsche Ausgabe. In: Ch. Bühler und F. Massarik (Hg.): Lebenslauf und Lebensziele. Studien in humanistisch-psychologischer Sicht. Stuttgart: Fischer.
- Bühler 1969g Bühler, Ch.; Goldenberg, H. (1969): Strukturaspekte der individuellen Geschichte. In: Ch. Bühler und F. Massarik (Hg.): Lebenslauf und Lebensziele. Studien in humanistisch-psychologischer Sicht. Stuttgart: Fischer, S. 46–54.
- Bühler 1969h Bühler, Ch.; Massarik, F. (Hg.) (1969): Lebenslauf und Lebensziele. Studien in humanistisch-psychologischer Sicht. Stuttgart: Fischer.
- Bürger 2009 Bürger, B. (2009): Berufliche Ziele im mittleren / höheren Erwachsenenalter. Lässt sich die in der Theorie der sozio-emotionalen Selektivität vorgezeichnete Veränderung auch im Bereich beruflicher Ziele beobachten? Masterarbeit. Fern-Universität Hagen, Hagen. Institut für Psychologie, Lehrgebiet Sozialpsychologie.
- Bußhoff 1989 Bußhoff, L. (1989): Berufswahl. Theorien und ihre Bedeutung für die Praxis der Berufsberatung. 2. neubearb. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Campell 2007 Campell, C. (2007): The Easternization of the West: A Thematic Account of Cultural Change in the Modern Era. London: Paradigm.
- Chown 1977 Chown, Sh. (1977): Morale, Careers and Personal Potentials. In: J. Birren und W. Schaie (Hg.): Handbook of the Psychology of Aging. New York: Van Nostrand Reinhold, S. 672–691.
- Covey 1999 Covey, St. (1999): Living the 7 Habits. Stories of Courage and Inspiration. New York: Simon & Schuster.
- Covey 2006 Covey, St. (2006): De zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Amsterdam: Business Contact.
- Covey 2008a Covey, St. (2008): De 8ste eigenschap. Van effectiviteit naar inspiratie. Amsterdam: Business Contact.

- Covey 2008b Covey, St. (2008): De snelheid van vertrouwen. Dat wat alles verandert. Amsterdam: Business Contact.
- Craeynest 2001 Craeynest, P. (2001): De levensloop van de mens. Inleiding in de ontwikkelingspsychologie. 2e herziene uitg., 5. Aufl. Leuven: Acco.
- Dahlgrün 2009 Dahlgrün, C. (2009): Christliche Spiritualität. Formen und Traditionen der Suche nach Gott. Berlin: De Gruyter.
- Dale 1991 Dale, E. (1991): Bringing Heaven down to Earth: A Practical Spirituality of Work. New York: Peter Lang.
- Derix 2012 Derix, G. (2012): Het einde van het ego. In: *De Limburger*, 27.10.2012, S. A10.
- Derkse 2002 Derkse, W. (2002): Een levensregel voor beginners. Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijkse leven. Tiel: Lannoo.
- Deutsche Post 2014 Deutsche Post (Hg.) (2014): Glücksatlas. Online verfügbar unter <http://www.gluecksatlas.de/cms/2014/index.jsp> [20.10.2014].
- DGPs 2013 DGPs (2013): Teildisziplinen der Psychologie. Online verfügbar unter <http://www.dgps.de/index.php?id=63&L=0>, [11.12.2014].
- Dickmann 2013a Dickmann, U.; Knieps-Port le Roi, Th. (2013): Vorwort. In: U. Dickmann und Th. Knieps-Port le Roi (Hg.): Arbeit. Schwerte: Katholische Akademie Schwerte (Felderkundungen Laienspiritualität, 4), S. 7–14.
- Dickmann 2013b Dickmann, U.; Knieps-Port le Roi, Th. (Hg.) (2013): Arbeit. Schwerte: Katholische Akademie Schwerte (Felderkundungen Laienspiritualität, 4).
- Diekstra 1995 Diekstra, R. (1995): Naar een toestand van ik-loosheid. In: *Limburgs Dagblad, Kerstbijlage „De zeven Deugden“*, 25.11.1995 (o.S.).
- Dienberg 2000 Dienberg, Th. (2000): Das Leben geistlich leben. Lebensgestaltung, intensives Leben. In: Institut für Spiritualität Münster (Hg.): Grundkurs Spiritualität, Bd.1. Stuttgart: Katholisches Bibelwerk, S. 13–71.
- Dienberg 2007a Dienberg, Th. (2007): Spiritualität – ein Definitionsversuch. In: Th. Dienberg, G. Fasel und M. Fischer (Hg.): Spiritualität & Management. Grundlagenbeiträge. Berlin: Lit, S. 3–52.
- Dienberg 2007b Dienberg, Th.; Fasel, G.; M. Fischer (Hg.) (2007): Spiritualität & Management. Grundlagenbeiträge. Berlin: Lit.
- Dienberg 2012 Dienberg, Th. (2012): 3 Fragen an ... (IKMS, Münster). Online verfügbar unter <http://www.ikms.eu/255>, [24.05.2014].
- Dienberg 2014 Dienberg, Th.; Eggensperger, Th.; Engel, U. (Hg.) (2014): Himmelwärts und weltgewandt. Kirche und Orden in (post-) säkularer Gesellschaft. Münster: Aschendorff.
- Dietz 2008 Dietz, K.-W. (2008): Spiritueller Individualismus. Sozialität und Freiheit im Zeitalter der Individualisierung. In: *die Drei* (2, 2008), S. 13–22.

- Donders 2006 Donders, P. (2006): Authentische Führung. Leiderschaft in Balance, Band 1. Asslar: Gerth Medien.
- Donk 2003 Donk, W. van de (2003): Besturen vanuit een bezielde balans, over de rationaliteit van spiritualiteit. In: H. Klamer und H. Pieper (Hg.): Spiritualiteit in managen en besturen, een vruchtbare verbinding? Stichting NCW en VKMO. Budel: Damon, S. 31–42.
- Duintjer 1988 Duintjer, O. (1988): Het belang van nieuwe spiritualiteit in een expansieve maatschappij. In: O. Duintjer, C. Verhoeven und B. Nagel (Hg.): Maken en breken. Over productie en spiritualiteit. Kampen: Kok Agora, S. 17–43.
- Duintjer 1993 Duintjer, O. (1993): Opmerkingen over spiritualiteit. Een optie voor humanisten? In: *Rekenschap* (2, 1993), S. 69–74.
- Ebertz 2005 Ebertz, M. (2005): „Spiritualität“ im Christentum und darüber hinaus. Soziologische Vermutungen zur Hochkonjunktur eines Begriffs. In: *Zeitschrift für Religionswissenschaft* (13, 2005), S. 193–208.
- Eckert 2000 Eckert, J. (2000): Dienen statt Herrschen. Unternehmenskultur und Ordensspiritualität: Begegnungen – Herausforderungen – Anregungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Eckhart (Meister) 2001 Meister Eckhart (2001): Over God wil ik zwijgen. Preken. Groningen: Historische uitgeverij.
- Edlund 1998 Edlund, J. (1998): Spiritualität und Management. Betrachtungen zum selbsttransformatorischen Fundamentalwandel von Individuen und Organisationen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Erikson 1964 Erikson, E. (1964): Het kind en de samenleving. Utrecht: Het Spectrum.
- Erikson 1966 Erikson, E. (1966): Identität und Lebenszyklus. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Erikson 1975 Erikson, E. (1975): Dimensionen einer neuen Identität. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Etminan 2007 Etminan, H. (2007): Crisis en spiritualiteit. Gids voor zelfmanagement in moeilijke tijden. Tiel: Lannoo.
- Etminan 2009 Etminan, H. (2009): Lebenskrisen meistern. Handbuch für Selbstmanagement in schwierigen Zeiten. Petersberg: Via Nova.
- Etminan 2012 Etminan, H. (2012): Führung in Krisenzeiten. In: H. Schoenauer (Hg.): Spiritualität und innovative Unternehmensführung. Stuttgart: Kohlhammer, S. 517–527.
- Etminan 2013 Etminan, H. (2013): Zwischen Machbarkeit und Hingabe. Aktuelle Fragestellungen zur Leadership-Spiritualität. In: U. Dickmann und Th. Knieps-Port le Roi (Hg.): Arbeit. Schwerte: Katholische Akademie Schwerte (Felderkundungen Laienspiritualität, 4), S. 125–141.
- Farias 2008 Farias, M.; Hense, E. (2008): Conceptions and Misconcep-

- tions in the Scientific Study of Spirituality. In: B. Spalek und A. Imtoul (Hg.): Religion, Spirituality and the Social Sciences. Challenging marginalisation. Bristol: Policy Press, S. 163–176.
- Fernando 2007 Fernando, M. (2007): Spiritual Leadership in the Entrepreneurial Business: A Multifaith Study; Cheltenham: Elgar.
- Finnegan 2008 Finnegan, J. (2008): Psychology and Mysticism. In: U. Agnew, B. Flanagan und G. Heylin (Hg.): 'With Wisdom Seeking God'. The Academic Study of Spirituality. Leuven: Peeters (Studies in Spirituality Supplements, 15), S. 105–123.
- Fischer Lexikon 1976 Fischer Lexikon (1976): Das große Fischer Lexikon in Farbe. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch.
- Fiske Lowenthal 1977 Fiske Lowenthal, M. (1977): Toward a Sociopsychological Theory of Change in Adulthood and Old Age. In: J. Birren und W. Schaie (Hg.): Handbook of the Psychology of Aging. New York: Van Nostrand Reinhold, S. 116–127.
- Fowler 1984 Fowler, J. (1984): Becoming Adult, Becoming Christian. Adult Development and Christian Faith. San Francisco: Harper & Row.
- Fowler 1991 Fowler, J. (1991): Stufen des Glaubens. Die Psychologie der menschlichen Entwicklung und die Suche nach Sinn. Gütersloh: Mohn.
- Fowler 2004 Fowler, J.; Streib, H.; Keller, B. (2004): Manual for Faith Development Research. Bielefeld: Center for Biographical Studies in Contemporary Religion.
- Frankl 1974 Frankl, V. (1974): Der unbewußte Gott. Psychotherapie und Religion. München: Kösel.
- Frankl 2002 Frankl, V. (2002): Beginselen van de logotherapie. In: V. Frankl (Hg.): De zin van het bestaan. Een inleiding tot de logotherapie. 8. Aufl. Rotterdam: Donker, S. 121–163.
- Franziskus I (Papst) 2013 Franziskus I (Papst) (2013): Die heilende Liebe Gottes verkünden. [Ein Interview mit Antonio Spadaro]. In: *Die Tagespost*, 21.09.2013, S. 16–19.
- Freud 1923 Freud, S. (1923): Jenseits des Lustprinzips. Leipzig: Internationaler Psychoanalytischer Verlag.
- Frey 2002 Frey, B.; Stutzer, A. (2002): The Economics of Happiness. In: *World economics: a journal of current economic analysis and policy* (1, 2002), S. 25–41.
- Friedman 1969 Friedman, R.; Wallace, M. (1969): Berufswahl und Lebensziele. In: Ch. Bühler und F. Massarik (Hg.): Lebenslauf und Lebensziele. Studien in humanistisch-psychologischer Sicht. Stuttgart: Fischer, S. 210–227.
- Froriep 2007 Froriep, L. (2007): Die Debatte um Neue Religiöse Bewegungen in der BRD – kirchliche Deutungsmuster und die Rolle der Religionswissenschaft. In: *Zeitschrift für junge Religionswissenschaft* (01, 2007), S. 57–81.

- Fry 2005 Fry, L. (2005): Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Toward a Paradigm of Spiritual Leadership. Editorial. In: *The Leadership Quarterly* (5, 2005), S. 619–622.
- Gabel 2007 Gabel, H. (2007): Führen und Leiten als geistliche Aufgabe – eine Tagung der AGTS. In: *Geist und Leben* (6, 2007), S. 470–475.
- Ganzevoort 2002 Ganzevoort, W. (2002): Spiritualiteit in managen. Spiritualiteit in managen en besturen, een vruchtbare verbinding? ZIN; Titus Brandsma Instituut; VKMO / NCW; Katholieke Universiteit Brabant. Vught, 19.06.2002.
- Ganzevoort 2003a Ganzevoort, W. (2003): Spiritualiteit in leiderschap. Een verkenning van de betekenis van spiritualiteit voor leiderschap in organisaties. Titus Brandsma Lezing 2003. Nijmegen: Valkhof Pers.
- Ganzevoort 2003b Ganzevoort, W. (2003): Spiritualiteit in managen. In: H. Klammer und H. Pieper (Hg.): *Spiritualiteit in managen en besturen, een vruchtbare verbinding?* Stichting NCW en VKMO. Budel: Damon, S. 47–58.
- Gebhardt 2005 Gebhardt, W.; Engelbrecht, M.; Boehinger, Ch. (2005): Die Selbstermächtigung des religiösen Subjekts. Der „spirituelle Wanderer“ als Idealtypus spätmoderner Religiosität. In: *Zeitschrift für Religionswissenschaft* (2, 2005), S. 133–151.
- Gestrich 1989 Gestrich, Chr. (1989): Die Wiederkehr des Glanzes in der Welt: die christliche Lehre von der Sünde und ihrer Vergebung in gegenwärtiger Verantwortung. Tübingen: Mohr.
- Gilmore 2008 Gilmore, J.; Pine, J. (2008): Authentiziteit. Wat consumenten écht willen. Den Haag: Academic Service.
- Glasl 2007 Glasl, F. (2007): Aus Krisen & Konflikten klug werden. [Ein Gespräch mit D. Kleinau-Metzler]. In: *a tempo* (11, 2007), S. 6–9.
- Godwin 1996 Godwin, M. (1996): Der Heilige Gral. Ursprung, Geheimnis und Deutung einer Legende. Augsburg: Bechtermünz.
- Goldbrunner 1949 Goldbrunner, J. (1949): Individuation. Die Tiefenpsychologie von Carl Gustav Jung. Krailling: Wewel.
- Gollwitzer 1991 Gollwitzer, P. (1991): Abwägen und Planen. Göttingen: Hogrefe.
- Graf 2005 Graf, H. (Hg.) (2005): Mit Sinn und Werten führen. Was Viktor E. Frankl Managern zu sagen hat. Zum 100. Geburtstag von V.E. Frankl. Münster: Lit.
- Greenleaf 1991 Greenleaf, R. (1991): *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah: Paulist Press.
- Groot 1968 Groot, A. de (1968): *Methodologie. Grondslagen van onderzoek en denken in de gedragswetenschappen*. Den Haag: Mouton.
- Grün 2001 Grün, A.; Robben, M. (2001): *Finde deine Lebensspur. Die Wunden der Kindheit heilen – Spirituelle Impulse*. Freiburg: Herder.

- Grün 2002 Grün, A. (2002): Bezielend leidinggeven. Impulsen vanuit de Regel van Benedictus van Nursia. Baarn: Ten Have.
- Grün 2003 Grün, A. (2003): Menschen führen – Leben wecken. Anregungen aus der Regel Benedikts von Nursia. Münsterschwarzach: Vier-Türme.
- Grün 2010a Grün, A.; Zeitz, J. (2010): Gott, Geld und Gewissen. Mönch und Manager im Gespräch. Münsterschwarzach: Vier-Türme.
- Grün 2010b Grün, A.; Zeitz, J. (2010): Gott, Geld und eine bessere Welt. [Ein Gespräch mit N. Höfler und R.-H. Peters]. In: *Stern* (39 / 2010), S. 128–133.
- Habecker 2005 Habecker, M. (2005): Erleuchtung ist nicht Erleuchtung. In: *INFO 3 - Anthroposophie heute* (10, 2005), S. 43–47.
- Hagel 2007 Hagel, J. (2007): Verantwortung für das Ganze oder Sklave irgendeines verblichenen Ökonomen. In: Th. Dienberg, G. Fasel und M. Fischer (Hg.): *Spiritualität & Management. Grundlagenbeiträge*. Berlin: Lit, S. 153–209.
- Hanefeld 1978 Hanefeld, E. (1978): Psychosynthese und Transpersonale Psychotherapie. Vorwort zur deutschen Ausgabe. In: R. Assagioli und E. Hanefeld (Hg.): *Handbuch der Psychosynthese. Angewandte transpersonale Psychologie*. Freiburg: Aurum, S. 9–34.
- Hardjono 2005 Hardjono, T.; Klammer, H. (Hg.) (2005): Breng spirit in je werk! Handreikingen om geïnspireerd te werken. Zoetermeer: Meinema.
- Hartmann 2007 Hartmann, K. (2007): Manager und Religion. Zum Wandel beruflicher und religiöser Lebensführung. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Hartog 1997 Hartog, D. den (1997): *Inspirational Leadership*. Enschede: Ipskamp.
- Havighurst 1953 Havighurst, R. (1953): *Human Development and Education*. London: Longmans, Green.
- Hawley 1993 Hawley, J. (1993): *Reawakening the Spirit in Work: The Power of Dharmic Management*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Hawley 1997 Hawley, J. (1997): *Spiritualiteit en management. Een andere visie op leidinggeven*. Deventer: Ankh-Hermes.
- Hawranek 2013 Hawranek, D.; Hesse, M.; Jung, A.: *Generation Unsicherheit*. In: *Der Spiegel* (1/2013), S. 58–60.
- Heckhausen 1980 Heckhausen, H. (1980): *Motivation und Handlung*. Berlin: Springer.
- Hegge 2007 Hegge, B. (2007): *Inleiding: Spiritualiteit en spirituele theologie. Cursus: Spirituele en sacramentele theologie. Diocesaan toelidsprogramma voor pastorale werk(st)ers. Grootseminarie Rolduc. Kerkrade*.
- Heimlich 2008 Heimlich, A. (2008): *Laufbahnentwicklung älterer IT-Berufstätiger. Berufliche Adaptabilität und Karrierestrategien von IT-Fachkräften im mittleren Erwachsenenalter*. Hagen: FernUniversität

- Henning, Ch. 2003 Henning, Ch; Murken, S. (Hg.) (2003): Einführung in die Religionspsychologie. Paderborn: Schöningh.
- Henning, K. 1994 Henning, K.; Henning, R. (1994): Die Chaosfalle – in turbulenten Umwelten systemisch führen. Vortrag auf der REFA-Fachtagung „Die neue Rolle der Führungskraft in der Lean Company“. CIBO '94, Computerintegrierte Betriebsorganisation, 06.10.1994.
- Henning, K. 2015 Henning, K. (2015): Macht und Gebet im Beruf. Workshop. Mit Werten in Führung gehen. Kongress christlicher Führungskräfte. Hamburg, 26.02.2015. Online verfügbar unter <http://www.fuehrungskraeftekongress.de>, [10.11.2014].
- Hense 1997 Hense, E. (1997): Gott und Mensch. In: E. Hense (Hg.): Im Spiegel der Seele. Die Quellen der Mystik. Freiburg: Herder.
- Hense 2000a Hense, E.; Plattig, M.; Dienberg, Th.; e.a. (2000): Vorwort. In: Institut für Spiritualität Münster (Hg.): Grundkurs Spiritualität, Bd. 1. Stuttgart: Katholisches Bibelwerk, S. 7–11.
- Hense 2000b Hense, E.; Hense, M. (2000): Von Angesicht zu Angesicht. Spiritualität der Beziehungen. In: Institut für Spiritualität Münster (Hg.): Grundkurs Spiritualität, Bd. 1. Stuttgart: Katholisches Bibelwerk, S. 72–145.
- Hense 2013 Hense, E. (2013): Present-Day Spiritualities in Confessional, Popular, Professional and Aesthetic contexts: Contrasts or Overlap? Introduction. In: E. Hense, F. Jespers und P. Nissen (Hg.): Present Day Spiritualities. Leiden: Brill, S. 1–12.
- Hermans 1975 Hermans, H. (1975): Gaat de unieke persoon in de psychologie onder?: de relatie tussen psycholoog en persoon vanuit het perspectief van een tweerichtingstheorie; Amsterdam: Swets & Zeitlinger.
- Hermans 1980 Hermans, H.; Verstraeten, D. (Hg.) (1980): Zelfonderzoek: waarderingen van mensen in diverse toepassingsvelden; Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Hicks 2003 Hicks, D. (2003): Religion and the Workplace. Pluralism, Spirituality, Leadership; Cambridge: Cambridge University.
- Hilb 1992 Hilb, M. (1992): Innere Kündigung: Eine Einführung. Ursachen – Folgen – Lösungsansätze. In: M. Hilb (Hg.): Innere Kündigung. Ursachen und Lösungsansätze. Zürich: Industrielle Organisation, S. 3–26.
- Hock 2008 Hock, K. (2008): Einführung in die Religionswissenschaft. 3. Aufl. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft WBG.
- Hogema 1999 Hogema, I. (1999): De manager als spirituele nomade. Op zoek naar zin in het bedrijfsleven. In: B. Voorsluijs (Hg.): Niet bij winst alleen. Spiritualiteit en het bedrijfsleven. Zoetermeer: Meinema, S. 27–46.
- Höhler 2002 Höhler, G. (2002): Die Sinn-Macher. Wer siegen will, muss führen. Berlin: Econ.
- Holzhauer 1995 Holzhauer, F.; Minden, J. van (1995): Psychologie: theorie en praktijk. 4. überarb. Aufl. Houten: Stenfert Kroese.

- Hoogen 2004 Hoogen, T. van den (2004): Zorg om jezelf als basis van christelijke spiritualiteit. In: *Speling* (2, 2004), S. 44–48.
- Hoogen 2008 Hoogen, T. van den (2008): Uit plezier om ‘God God te laten worden’. Theologie in gesprek met economie. In: W. van den Bercken (Hg.): Tussen professie en confessie. Wat geloven theologen? Budel: Damon, S. 55–70.
- Huber 1984 Huber, G. (1984): Machtvoll wirkt sein Arm. Vom Walten der Göttlichen Vorsehung. Stein a.R.: Christiana.
- Huber 2004 Huber, H.-G.; Metzger, H. (2004): Sinnvoll erfolgreich. Sich selbst und andere führen. Reinbek: Rowohlt.
- Huijink 2009 Huijink, M. (2009): Geloof is geen oneliner. [Ein Gespräch mit W. Doesborgh]. In: *Limburgs Dagblad, Kerstbijlage „De zeven Deugden“*, 24.12.2009 (o.S).
- Identity Foundation 2006 Identity Foundation (07.04.2006): Jeder siebte Deutsche ein „SpiritueUer Sinnsucher“. Repräsentative Studie der Identity Foundation über „Spiritualität in Deutschland“ in Zusammenarbeit mit der Universität Hohenheim. Düsseldorf. Online verfügbar unter http://identity-foundation.de/images/stories/downloads/PM_Kurz_Studie_Spiritualitaet.pdf, [10.10.2010].
- Imoda 2000 Imoda, F. (Hg.) (2000): A Journey to Freedom. An Interdisciplinary Approach to the Anthropology of Formation. Leuven: Peeters (Studies in Spirituality Supplements, 5).
- Institut für Spiritualität Münster 2000 Institut für Spiritualität Münster (Hg.) (2000): Grundkurs Spiritualität, Bd.1. Stuttgart: Katholisches Bibelwerk.
- Isenberg 2000 Isenberg, R. (2000): Spiritualität und Arbeit. In: Institut für Spiritualität Münster (Hg.): Grundkurs Spiritualität, Bd. 1. Stuttgart: Katholisches Bibelwerk, S. 270–286.
- Jakelic 2014 Jakelic, S. (2014): Überdenken der religiös-säkularen Begegnungen. In: Th. Dienberg, Th. Eggenesperger und U. Engel (Hg.): Himmelwärts und weltgewandt. Kirche und Orden in (post)-säkularer Gesellschaft. Münster: Aschendorff, S. 67–83.
- Jaworski 1998 Jaworski, J. (1998): Synchronicity. The Inner Path of Leadership. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Jeschke 2013 Jeschke, S.; Jakobs, E.-M; Dröge, A. (Hg.) (2013): Exploring Uncertainty. Ungewissheit und Unsicherheit im interdisziplinären Diskurs. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Johannes Paulus II (Papst) 1981 Johannes Paulus II, (Papst) (1981): De menselijke arbeid. Encycliek “Laborem Exercens”. Roermond: Stichting verkon­ding voor het bisdom Roermond (Belangrijke toespraken van paus Johannes Paulus II, 8).
- Jongh 2006a Jongh, E. de (2006): Spiritualiteit als handelswaar. Nawoord. In: *Theologisch Debat* (1, 2006), S. 22–23.
- Jongh 2006b Jongh, E. de (2006): Spiritualiteit als handelswaar. In: *Theologisch Debat* (1, 2006), S. 4–12.
- Jongh 2011 Jongh, E. de (2011): Responding to the Situation. A Study of Spirituality in Organisations. Amsterdam: Vrije Universiteit.

- KASKI 2003 KASKI (2003): Hoe hoog staat de spiritualiteitsthermometer? In: *Eramusplein* (1, 2003), S. 9–11.
- Keating 2012 Keating, Th. (2012): Das Kontemplative Gebet. Münster-schwarzach: Vier Türme.
- Kiechle 2005 Kiechle, St. (2005): Macht ausüben. Würzburg: Echter.
- Klamer 1999 Klamer, H. (1999): Spiritualiteit is alles, maar niet alles is spi-ritualiteit. Een zoektocht. In: B. Voorsluis (Hg.): Niet bij winst alleen. Spiritualiteit en het bedrijfsleven. Zoetermeer: Meine-ma, S. 14–26.
- Klamer 2003 Klamer, H.; Pieper, H. (2003): Voorwoord. In: H. Klamer und H. Pieper (Hg.): Spiritualiteit in managen en besturen, een vruchtbare verbinding? Stichting NCW en VKMO. Budel: Da-mon, S. 7–12.
- Klamer 2008 Klamer, H. (2008): Een nieuwe dimensie - Spiritualiteit in lei-derschap. In: *Herademing* (60, 2008), S. 27–31.
- Kleinbeck 1977 Kleinbeck, U. (1977): Berufserfolg – Berufszufriedenheit – Berufliche Entwicklung. In: K.-H. Seifert, H.-H. Eckhardt und W. Jaide (Hg.): Handbuch der Berufspsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 345–396.
- Klenk 2012 Klenk, M. (2012): New Religious Movements in Global Per-spective: A Systems Theoretical Approach. In: *Zeitschrift für junge Religionswissenschaft* (07/2012), S. 40–58.
- Kloepfer 2014 Kloepfer, I. (2014): Drei Menschen brechen auf. Die Mid-career-Crisis erfasst immer mehr Leute. In: *Frankfurter Allge-meine Sonntagszeitung*, 29.06.2014.
- Kluitmann 2009 Kluitmann, K. (2009): Wie alle, wie einige, wie keiner. Per-sönlichkeitsstile und spirituelles Wachstum. In: *geist.voll* (1, 2009), S. 12–14.
- Knepper 2008 Knepper, S.; Kortenray, J. (Hg.) (2008): De vertrouwenscrisis. Over het krakend fundament van de samenleving. Amsterdam: Meulenhoff.
- Knieps-Port le Roi 2011 Knieps-Port le Roi, Th. (2011): Halten, als hielte man nicht. Annäherung an eine Spiritualität des Wohnens aus der Per-spektive der Familie. In: U. Dickmann und W. Schneider (Hg.): Wohnen. Schwerte: Katholische Akademie Schwerte (Felderkundungen Laienspiritualität), S. 105–121.
- Knippenberg 2005 Knippenberg, B. van; Knippenberg, D. van; Cremer, D. de; e.a. (2005): Research in Leadership, Self and Identity: A Sample of the Present and a Glimpse of the Future. In: *The Leadership Quarterly* (4, 2005), S. 495–499.
- Kohlberg 1995 Kohlberg, L. (1995): Die Psychologie der Moralentwicklung. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kohlberg 2007 Kohlberg, L. (2007): Die Psychologie der Lebensspanne. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kohli 2000 Kohli, M.; Künemund, H. (Hg.) (2000): Die zweite Lebens-hälfte. Gesellschaftliche Lage und Partizipation im Spiegel des Alters-Survey. Opladen: Leske und Budrich.

- König 1993 König, J. (1993): Brüche erleben lernen. Ansätze einer entwicklungspsychologischen Erwerbsbiographieforschung. Weinheim, Basel: Deutscher Studien Verlag.
- Koot 2000 Koot, W.; Sabelis, I. (2000): Over-Leven aan de top. Topmanagers in complexe tijden. Utrecht: Lemma.
- Korthals Altes 2008 Korthals Altes, E. (2008): Spiritual Awakening. The Hidden Key to Peace and Security, Just and Sustainable Economics, A Responsible European Union. Leuven: Peeters (Studies in Spirituality Supplements, 16).
- Kovacs 1969 Kovacs, A. (1969): Ichpsychologie und Selbsttheorie. In: Ch. Bühler und F. Massarik (Hg.): Lebenslauf und Lebensziele. Studien in humanistisch-psychologischer Sicht. Stuttgart: Fischer, S. 123–147.
- Kramer 1995 Kramer, J.; Alstad, D. (1995): Die Guru Papers. Masken der Macht. 2. Aufl. Frankfurt a. M.: Zweitausendeins.
- Krieg 2007 Krieg, W.; Jäger, U. (2007): Kybernetischer Kreislauf der Spiritualität. In: Th. Dienberg, G. Fasel und M. Fischer (Hg.): Spiritualität & Management. Grundlagenbeiträge. Berlin: Lit, S. 101–124.
- Kriegesmann 2007 Kriegesmann, B.; Kerka, F.; Kottmann, M. (2007): Innovationen werden von Menschen gemacht. Neue Herausforderungen für die Kompetenzentwicklung. In: Th. Dienberg, G. Fasel und M. Fischer (Hg.): Spiritualität & Management. Grundlagenbeiträge. Berlin: Lit, S. 125–152.
- KRKS 2000 Katholieke Raad voor Kerk en Samenleving (KRKS) (2000): Hunkering naar heelheid. Het nieuw-religieuze verlangen naar een authentiek bestaan. 's-Hertogenbosch: KRKS.
- KSC 2001 KSC / gd (2001): Depressie en donkere nacht. De ambivalente verhouding tussen psychologie en spiritualiteit. In: *Erasmus-plein* (3, 2001), S. 3–4.
- Kuhlmann 2008 Kuhlmann, M.; Hoogendoorn, B. (2008): Implementatiekunst. Gids voor realistisch veranderen; Schiedam: Scriptum.
- Küng 2010 Küng, H. (2010): Anständig wirtschaften. Warum Ökonomie Moral braucht. München: Piper.
- Küstenmacher 2010 Küstenmacher, M.; Haberer, T.; Küstenmacher, W. (Hg.) (2010): Gott 9.0. Wohin unsere Gesellschaft spirituell wachsen wird. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Kutscha 2005 Kutscha, S. (2005): Risiken und Nebenwirkungen der Macht – und drei Rezepte dagegen. In: I. Isenhardt und F. Hees (Hg.): Der Mensch in der Kommunikation mit der Technik. Aachen: Mainz (Aachener Reihe Mensch und Technik, 53), S. 314–322.
- Laufer 2007 Laufer, H. (2007): Vertrauen und Führung. Offenbach: Gabal.
- Lay 2000 Lay, R. (2000): Führen durch das Wort. Motivation – Kommunikation – praktische Führungsdialektik. 3. Aufl. München: Econ.
- Levinson 1979 Levinson, D. (1979): Das Leben des Mannes. Werdenskrisen,

- Wendepunkte, Entwicklungsschancen. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Levinson 1986 Levinson, D. (1986): A Conception of Adult Development. In: *American Psychologist* (1, 1986), S. 3–13.
- Libbrecht 1995-2005 Libbrecht, U. (1995-2005): Inleiding comparatieve filosofie; Assen: Van Gorcum
- Libbrecht 2014 Libbrecht, U. (2014): Adieu à Dieu: naar een religieus atheïsme; Antwerpen: Garant.
- Lievegoed 2001 Lievegoed, B. (2001): Lebenskrisen - Lebenschancen. Die Entwicklung des Menschen zwischen Kindheit und Alter. München: Kösel.
- Loeff 2002 Loeff, R. van der; Lambregtse, C.; Klamer, H. (Hg.) (2002): Visioenen. Ondernemers over hun missie. Zoetermeer: Meinema.
- Loeff 2003 Loeff, R. van der; Lambregtse, C.; Klamer, H. (2003): Geëngageerd. Ondernemers over hun persoonlijke betrokkenheid bij mens en maatschappij. Zoetermeer: Meinema.
- Loo 2007 Loo, H. van der; Geelhoed, J.; Samhoud, S. (2007): Kus de visie wakker. Organisaties energiek en effectief maken. Schoonhoven: Academic Service.
- Loon 2003 Loon, R. van; Wijsbek, J.; Clarke, K.; e.a. (2003): De organisatie als verhaal: dialoog en reflectie als uitgangspunt voor de ontwikkeling van organisaties, leiders, teams en medewerkers; Assen: Van Gorcum.
- Loon 2006 Loon, R. (2006): Het geheim van de leider: Zoektocht naar essentie; Assen: Van Gorcum.
- Lukas 1993 Lukas, E. (1993): Spannendes Leben. In der Spannung zwischen Sein und Sollen – ein Logotherapiebuch. 2. durchges. Aufl. München: Quintessenz.
- Lukas 1998 Lukas, E. (1998): Spirituelle Psychologie. Quellen sinnvollen Lebens. München: Kösel.
- Lutze 1996 Lutze, K. (1996): Wagnis Vertrauen. Das Verhältnis des Menschen zum Fremden in der anthropologischen Pädagogik Otto Friedrich Bollnows. Eitorf: Gata.
- Maas 2006 Maas, F. (2006): Het ultiem perspectief in ondernemingen? Kritische kanttekeningen bij bedrijfsspiritualiteit. In: *Theologisch Debat* (1, 2006), S. 13–22.
- Maas 2008 Maas, F. (2008): Inleiding. In: K. Waaijman und F. Maas (Hg.): De spiritualiteit van Titus Brandsma. Hoe de tijd ons Godsbeeld bepaalt. Kampen: Ten Have, S. 7–21.
- Maas 2009a Maas, F. (2009): Maatschappelijke spiritualiteit – spiritualiteit in het leerproces. Symposium Constructing Theories on Spirituality. [Hand-out eines Vortrags]. Nijmegen, 04.03.2009.
- Maas 2009b Maas, F. (2009): Spiritualiteit wortelt in geen enkele traditie. Bijdrage tot de maand van de spiritualiteit. 6.11.2009. RU Nijmegen. Online verfügbar unter <http://www.ru.nl/publish/pages/611014/fransmaasgeentraditie.pdf>, [11.12.2014].

- Maas 2010 Maas, F. (2010): Spiritualiteit in het werken: oriëntatie. In: *Speling* (3, 2010), S. 8–14.
- Manz 1992 Manz, C. (1992): *Mastering Self-Leadership. Empowering Yourself for Personal Excellence*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Martelaere 2001 Martelaere, P. de (2001): *Wie is er bang voor de dood?* Titus Brandsma Lezing 2011; Nijmegen: Titus Brandsma Instituut.
- Maslow 1977 Maslow, A. (1977): *Motivation und Persönlichkeit*. Olten: Walter.
- Maslow 1994 Maslow, A. (1994): *Religions, Values, and Peak-Experiences*. New York: Penguin Arkana.
- Mayring 1990 Mayring, Ph. (1990): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. München: Psychologie Verlags Union.
- McLeod 2007 McLeod, H. (2007): *The Religious Crisis of the 1960s*. New York: Oxford University Press.
- Menting 1997 Menting, P. (1997): Die Liebe. In: E. Hense (Hg.): *Im Spiegel der Seele. Die Quellen der Mystik*. Freiburg: Herder, S. 283–289.
- Menting 2000 Menting, P. (2000): *Leben im Dialog mit Gott. Spiritualität von Liturgie und Gebet*. In: Institut für Spiritualität Münster (Hg.): *Grundkurs Spiritualität, Bd. 1*. Stuttgart: Katholisches Bibelwerk, S. 146–203.
- Merry 2006 Merry, P.; Roest, P. van der (2006): *Evolutionair Leiderschap. Integraal leiderschap voor een steeds complexere wereld*. Haarlem: Altamira-Becht.
- Meteren 2009 Meteren, W. van (2009): *Werknemer wil ook graag aandacht van de baas*. In: *Trouw*, 14.09.2009, S. 8.
- Metzner 1986 Metzner, R. (1986): *The Unfolding Self. Varieties of Transformative Experience*. Novato: Origin Press.
- Meuthrath 2014 Meuthrath, A. (2014): *Wenn ChristInnen meditieren. Eine empirische Untersuchung über ihre Glaubensvorstellungen und Glaubenspraxis*. Berlin: Lit (Religionen in der pluralen Welt – Religionswissenschaftliche Studien, 14).
- Mitroff 1999 Mitroff, J.; Denton, E. (1999): *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mönks 1994 Mönks, F.; Knoers, A. (Hg.) (1994): *Ontwikkelingspsychologie. Inleiding tot de verschillende deelgebieden*. 9. überarb. Aufl. Assen: Van Gorcum.
- Müller 1996 Müller, J.; Strauß, D. (1996): *Selbsterkenntnis und Menschenführung. Praktische Anleitungen*. Stuttgart: Betulius.
- Nannen 1991 Nannen, E. (1991): *Carl Gustav Jung – der getriebene Visionär*. Berneck: Schwengeler.
- Nawas 1986 Nawas, M. (1986): *Inleiding tot de persoonlijkheidsleer*. Nijmegen: Dekker & van de Vegt.
- Neal 2005 Neal, J. (2005): *Spirituality in the Workplace. An Emerging Phenomenon*. In: *Studies in Spirituality* (15, 2005), S. 267–281.

- Neugarten 1977 Neugarten, B. (1977): Personality and Aging. In: J. Birren und W. Schaie (Hg.): Handbook of the Psychology of Aging. New York: Van Nostrand Reinhold, S. 626–649.
- Newman 1984 Newman, J. (1984): “Geschichte meiner religiösen Überzeugungen”. Newmans Glaubensweg nach seinen autobiographischen Schriften. I. Apologia pro Vita sua. In: G. Biemer und J. Holmes (Hg.): Leben als Ringen um die Wahrheit. Ein Newman Lesebuch. Mainz: Matthias Grünewald, S. 62–103.
- Nugteren 1992 Nugteren, T. (1992): De nieuwe kleren van de keizer? Enkele notities over context, inhoud en verwerking van alternatieve zingevingssystemen in Nederland. In: B. Vedder (Hg.): Zin tussen vraag en aanbod. Theologische en wijsgerige beschouwingen over zin. Tilburg: Tilburg University Press, S. 240–257.
- Ouimet 2005 Ouimet, R. (2005): Spirituality in Management. Reconciles Human Well-Being – Productivity – Profits. Quebec: O.C.B.
- Ouimet 2006 Ouimet, R. (2006): Business Spiritualiteit in twee halve dagen. Hoe Business Spiritualiteit in Management leidt tot Menselijk Welzijn, Hogere Productiviteit en een duurzaam Resultaat. (Werbung für ein Seminar, 1.-2. Oktober 2006). Eemnes: Nieuwe Dimensies.
- Owen 2000 Owen, H. (2000): The Power of Spirit: How Organizations Transform; San Francisco: Berrett-Koehler.
- Parkes 1974 Parkes, C. (1974): Vereinsamung. Die Lebenskrise bei Partnerverlust. Psychologisch-soziologische Untersuchung des Trauerverhaltens. Rowohlt.
- Pauchant 1995 Pauchant, Th. (1995): In Search of Meaning: Managing for the Health of our Organisations, our Communities, and the Natural World; San Francisco: Jossey-Bass.
- Pauchant 2002 Pauchant, Th. (Hg.) (2002): Ethics and Spirituality at Work: Hopes and Pitfalls of the Search for Meaning in Organizations; Westport: Quorum.
- Peck 1960 Peck, R.; Havighurst, R. (1960): The Psychology of Character Development. New York: Wiley.
- Pinkwart 1992 Pinkwart, A. (1992): Chaos und Unternehmenskrise. Wiesbaden: Gabler.
- Piron 2014 Piron, H. (2014): Was ist Psychosynthese? Straßenhaus / Jahrsfeld: Zentrum für Psychosynthese. Online verfügbar unter <http://www.zentrum-fuer-psychosynthese.de/psychosynthese.htm>, [11.11.2014].
- Plate 1995 Plate, W.; Etminan, H. (1995): Intensiver leben! Ganzheitliches Yoga für jeden Tag. München: Kösel.
- Plate 2008 Plate, W.; Etminan, H. (2008): Der Tod als Durchgang zu neuem Leben. Die Sichtweisen der verschiedenen Religionen – Das Totenbuch des Westens. Petersberg: Via Nova.
- Plattig 1997 Plattig, M. (1997): Die Einübung. In: E. Hense (Hg.): Im Spiegel der Seele. Die Quellen der Mystik. Freiburg: Herder, S. 191–195.

- Plattig 2000
Plattig, M. (2000): Begleitet vom Geist Gottes. Geistliche Begleitung und Unterscheidung der Geister. In: Institut für Spiritualität Münster (Hg.): Grundkurs Spiritualität, Bd. 1. Stuttgart: Katholisches Bibelwerk, S. 204–257.
- Polanyi 1969
Polanyi, M. (1969): Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy. London: Routledge & Kegan Paul.
- Pollak 2014
Pollak, G. (2014): Laie (Schönstatt-Lexikon). Online verfügbar unter http://www.schoenstatt-lexikon.de/abc-index2.html?f_action=show&f_entry_id=3688&f_back_action, [18.09.2014].
- Pörzgen 1994
Pörzgen, B. (1994): Das Selbstverständnis und das Selbstkonzept von männlichen und weiblichen Personen in den Lebensbereichen Beruf und Partnerschaft. Das Selbstkonzept als Ergebnis der Einnahme eines intentionales Standpunktes. Frankfurt a. M.: Lang.
- Povel 1993
Povel, E. (1993): Creatief leiderschap. Schiedam: Scriptum.
- Raeder 2008
Raeder, S.; Grote, G. (2008): Berufliche Identität und Flexibilität: Lassen sich Vergangenheit und Zukunft verbinden? In: D. Läge und A. Hirschi (Hg.): Berufliche Übergänge. Psychologische Grundlagen der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. Berlin: Lit, S. 213–225.
- Raguin 1974
Raguin, Y. (1974): Wegen der beschouwing in oost en west; Nijmegen: Gottmers.
- Reams 2010
Reams, J. (2010): Leading the Future; in: *Futures* (10, 2010), S. 1088–1093.
- Reave 2005
Reave, L. (2005): Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness; in: *The Leadership Quarterly* (16, 2005), S. 655–687.
- Reinhardt 2013
Reinhardt, H.; Haus, B. (2013): Seminarprogramm. Köln: Institut für Psychosynthese und Transpersonale Psychologie.
- Richardson 2011
Richardson, K. (2011): The Genetics of Religion and Spirituality. Congress on Psychology, Religion and Culture. University of Teheran (Iran), 14.05.2011.
- Richter 2014
Richter, C. (2014): Vertrauen und Resilienz als Performanzphänomene. In: Ph. David, H. Rosenau und A. Schart (Hg.): Wagnis und Vertrauen. Denkipulse zu Ehren von Horst-Martin Barnikol. Münster: Lit, S. 253–268.
- Roe 1990
Roe, A.; Lunneborg, P. (1990): Personality Development and Career Choice. In: D. Brown und L. Brooks (Hg.): Career Choice and Development. Applying Contemporary Theories to Practice. 2. Aufl. San Francisco: Jossey-Bass, S. 68–101.
- Rögels 2004
Rögels, N. (2004): Levenslooppyschologie. Jongvolwassenen, volwassenen en oudere volwassenen. Soest: Nelissen.
- Rohen 1998
Rohen, A. (1998): Rhythmen im Lebenslauf. 6. Aufl. Bad Liebenzell: Verein für Anthroposophisches Heilwesen (Beiträge für eine bewusste Lebensführung in Gesundheit und Krankheit, 124).

- Rohr 2010 Rohr, R. (2010): Vorwort. In: M. Küstenmacher, T. Haberer und W. Küstenmacher: Gott 9.0. Wohin unsere Gesellschaft spirituell wachsen wird. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, S. (ohne Seitenangaben).
- Rooij 2012 Rooij, A. de (2012): Finding Benefits in Adversity: Symbolic Tools in Adult Development after Life Disruption. Rotterdam: Parnassia.
- Rooij 2013 Rooij, A. de (2013): Film als hulpmiddel bij levensoriëntatie. De speelfilm als bron van richtinggevende metaforen bij een levenscrisis. In: *TGV – Tijdschrift geestelijke verzorging* (72, 2013), S. 29–36.
- Roos 2006 Roos, Th. (2006): Wo Es war, soll Ich werden. Philosophische Vitamine, Teil 19: Sigmund Freud (3 Sat, Kulturzeit). Online verfügbar unter <http://www.3sat.de/page/?source=/kulturzeit/specials/90958/index.html>, [11.11.2014].
- Roozendaal 2008 Roozendaal, A. (2008): Contextueel leiderschap. Diagnose en ontwikkeling met behulp van de Referentiemethode. Assen: Van Gorkum.
- Rotzetter 2008 Rotzetter, A. (2008): Lexikon christlicher Spiritualität. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft WBG.
- Scharmer 2009 Scharmer, O. (2009): Theorie U – Von der Zukunft her führen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Schmid 1998 Schmid, G. (1998): Plädoyer für ein anderes Christentum. Nach 2000 Jahren: anders erleuchtet, anders mündig, anders denken. Zürich: Kreuz.
- Schneiders 2000 Schneiders, S. (2000): Finding the Treasure: Locating Catholic Religious Life in a New Ecclesial and Cultural Context; New York: Paulist.
- Schreurs 1990 Schreurs, A. (1990): Spirituele begeleiding van groepen. Bijdrage tot een praktijktheorie voor geloofspractica. Kampen: Kok.
- Schrijvers 2002 Schrijvers, J. (2002): Hoe word ik een rat? De kunst van het konkelen en samenzweren. Schiedam: Scriptum.
- Schröder 2010 Schröder, J. (2010): Dienend leiderschap. In: *Katholiek Nieuwsblad*, 28.05.2010.
- Schuijt 2001 Schuijt, L. (2001): Met ziel en zakelijkheid. Schiedam: Scriptum.
- Schulte 2000 Schulte, L. (2000): Suchen, Tasten und Drängen. Spiritualität im deutschen Katholizismus am Anfang des 21. Jahrhunderts. In: *Geist und Leben*, [ohne Heftnummer], Jg. 73, 2000, S. 179–193.
- Seethaler 2013 Seethaler, K. (2013): Die Kraft der Kontemplation. In der Stille Heilung finden. Würzburg: Echter.
- Seifert 1977 Seifert, K. -H (1977): Theorien der Berufswahl und der beruflichen Entwicklung. In: K.-H. Seifert, H.-H. Eckhardt und W. Jaide (Hg.): Handbuch der Berufspsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 173–279.

- Senge 1996 Senge, P. (1996): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Senge 2000 Senge, P.; Kleiner, A.; Roberts, Ch; e.a. (2000): The Dance of Change. Die 10 Herausforderungen tiefgreifender Veränderungen in Organisationen. Hamburg: Signum.
- Senge 2004 Senge, P.; Scharmer, O.; Jaworski, J.; e.a. (2004): Presence. Human Purpose and the Field of the Future. Cambridge: Society for Organizational Learning.
- Seyffer 2011 Seyffer, W. (2011): Helden für ein Leben. Die heldenhafte Lebensreise des Menschen nach Joseph Campbell und ihr Einfluss auf den individuellen Lebenslauf. Ein Beitrag zur anthroposophischen Biographiearbeit. Frankfurt a. M.: Info 3 Verlag.
- Smeets 2004 Smeets, W. (2004): Tegenstrijdig Ongeloof. Een verkenning van geloofsontwikkeling bij 'ongodsdienstige' studenten. Nijmegen: Valkhof.
- Solomon 2002 Solomon, R. (2002): Spirituality for the Skeptic. The Thoughtful Love of Life. Oxford: Oxford University Press.
- Spangenberg 1997 Spangenberg, B. und E. (1997): Assagioli, der Wille und das NLP. In: *NLP aktuell* (2, 1997), S. 34–35. Online verfügbar unter http://www.etherial.de/pdf-Files/MultiMind/Spangenberg_Assagioli.pdf, [15.03.2013].
- Steffensky 2007 Steffensky, F. (2007): Was ist Spiritualität? In: *Chrismon – Das evangelische Magazin* (11, 2007), S. 38–39.
- Steggink 1985 Steggink, O.; Waaijman, K. (1985): Spiritualiteit en mystiek. Inleiding. Nijmegen: Gottmer.
- Steiner 1984 Steiner, R. (1984): Spirituelle Psychologie: Grundbegriffe einer anthroposophischen Seelenkunde. Stuttgart: Freies Geistesleben (Themen aus dem Gesamtwerk, 11).
- Steiner 1994 Steiner, R. (1994): Wie kann die seelische Not der Gegenwart überwunden werden? Soziales Menschenverständnis – Gedankenfreiheit – Geisterkenntnis. Vortrag gehalten in Zürich am 10. Oktober 1916. Dornach: Rudolf Steiner.
- Stevens 1998 Stevens, F. (1998): Ons beeld van leiderschap wordt te sterk beïnvloed door de Amerikaanse literatuur. Aandacht voor nuances in leiderschap. In: *Leidinggeven & Organiseren* (3, 1998), S. 31.
- Stockman 2004 Stockman, R. (2004): Leiderschap in dienstbaarheid. De spiritualiteit van het leidinggeven. Tiel: Lannoo.
- Stolz 2011 Stolz, J. (2011): 'Eine Religion, die zu liberal wird, verschwindet'. [Ein Interview mit M. Meier]. In: *Tages Anzeiger*, 03.03.2011.
- Super 1953 Super, D. (1953): A Theory of Vocational Development. In: *American Psychologist* (8, 1953), S. 185–190.
- Super 1957 Super, D. (1957): The Psychology of Careers. An Introduction to Vocational Development. New York: Harper & Row.
- Super 1979 Super, D.; Kidd, J. (1979): Vocational Maturity in Adulthood:

- Toward Turning a Model into a Measure. In: *Journal of Vocational Behavior*, Jg. 14, 1979, S. 255–270.
- Super 1990 Super, D. (1990): A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. In: D. Brown und L. Brooks (Hg.): *Career Choice and Development. Applying Contemporary Theories to Practice*. 2. Aufl. San Francisco: Jossey-Bass, S. 197–261.
- Taylor 1978 Taylor, Ch. (1978): Wissenschaft, Bewusstseinszustände und spirituelle Erfahrungen: Die Notwendigkeit bewusstseinszustands-orientierter Wissenschaften. In: Ch. Tart (Hg.): *Transpersonale Psychologie*. Olten: Walter, S. 21–98.
- Taylor 1994 Taylor, Ch. (1994): *De malaise van de moderniteit*. Kampen: Kok Agora.
- Taylor 2002 Taylor, Ch. (2002): *Die Formen des Religiösen in der Gegenwart*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Taylor 2005 Taylor, Ch. (2005): Kapitalismus ist unser faustischer Pakt. In: *Die Zeit*, 04.05.2005. Online verfügbar unter http://www.zeit.de/2005/19/Kapitalismus_2fTaylor/, [11.12.2014].
- Taylor 2009 Taylor, Ch. (2009): *Ein säkulares Zeitalter*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Terpstra 2006 Terpstra, D. (2006): *Waar het visioen verdwijnt, verwildert het volk*. Titus Brandsma Lezing 2006. Nijmegen: Valkhof Pers.
- Titus Brandsma Instituut 1990 Titus Brandsma Instituut (1990): *Spiritualiteit en mystiek in dynamisch structureel perspectief. Onderzoekszwaartepunt over de betekenis van spiritualiteit en mystiek in de moderne tijd vanuit een dynamisch-structurele benadering. Onderzoeksprogramma*. Nijmegen: Titus Brandsma Instituut.
- Tjaden 2012 Tjaden, B. (2012): Nu U. Mindfulness en Theorie U. [Ein Gespräch mit A. Meijer]. In: *Stroom* (3, 2012), S. 20–22.
- Trökes 2003 Trökes, A. (2003): Hatha-Yoga. In: Berufsverband Deutscher Yogalehrer (Hg.): *Der Weg des Yoga. Handbuch für Übende und Lehrende*. 4. Aufl. Petersberg: Via Nova, S. 97–218.
- Uden 1988 Uden, M. van (1988): *Rouw, religie en ritueel*. Baarn: Ambo.
- Utsch 2007 Utsch, M. (2007): Spiritualität / Religiosität. In: A. Weber und G. Hörman (Hg.): *Psychosoziale Gesundheit im Beruf. Mensch - Arbeitswelt - Gesellschaft*. Stuttgart: Gentner, S. 281–290.
- Vannotti 2008 Vannotti, M. (2008): Interessenkongruenz und berufliche Selbstwirksamkeit. In: D. Läge und A. Hirschi (Hg.): *Berufliche Übergänge. Psychologische Grundlagen der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung*. Berlin: Lit, S. 55–70.
- Ven 2001 Ven, P. van der (2001): Zoek het heilige liever aards. In: *Trouw*, 26.11.2001. Online verfügbar unter <http://www.trouw.nl/tr/nl/5009/Archief/archief/article/detail/2496076/2001/11/26/Zoek-het-heilige-liever-aards.dhtml>, [20.01.2012].
- Verhofstadt-Denève 2001 Verhofstadt-Denève, L.; Geert, P. van; Vyt, A. (2001): *Handboek ontwikkelingspsychologie. Grondslagen en theorieën*. 4. vollst. überarb. Aufl. Houten: Bohn.

- Verstraeten 2003 Verstraeten, J. (2003): Leiderschap met hart en ziel. Spiritualiteit als weg naar de oorspronkelijkheid. Tiel: Lannoo.
- Verstraeten 2014 Verstraeten, J. (2014): Taal en stilte. Naar een leiderschap voorbij de angst. Averbode: Averbode.
- Voorsluis 1999 Voorsluis, B. (1999): Inleiding. In: B. Voorsluis (Hg.): Niet bij winst alleen. Spiritualiteit en het bedrijfsleven. Zoetermeer: Meinema, S. 7–13.
- Waijman 1992 Waijman, K. (1992): Wat is spiritualiteit? Nijmegen: Titus Brandsma Instituut (TBI studies, 1).
- Waijman 1996 Waijman, K. (1996): Enkele aspecten van spiritualiteit. In: K. Waijman e.a. (Hg.): Kansen voor spiritualiteit. Kwetsbaarheid, meerstemmig zelf, differentie-denken. Baarn: Gooi & Sticht, S. 13–27.
- Waijman 2001 Waijman, K. (2001): Spiritualität. vormen, grondslagen, methoden. 3. Aufl. Kampen: Kok.
- Waijman 2003 Waijman, K. (2003): Bedrijfsspiritualiteit: naar een lerende gemeenschap. In: H. Klamer und H. Pieper (Hg.): Spiritualiteit in managen en besturen, een vruchtbare verbinding? Stichting NCW en VKMO. Budel: Damon, S. 17–30.
- Waijman 2005 Waijman, K. (2005): Handbuch der Spiritualität. Formen – Grundlagen – Methoden, Bd.2. Mainz: Grünewald.
- Waijman 2010 Waijman, K. (2010): Spiritualiteit in het werken: met hart en ziel. In: *Speling* (3, 2010), S. 17–21.
- Waijman 2013 Waijman, K. (2013): Arbeitsspiritualität. Eine Skizze. In: U. Dickmann und Th. Knieps-Port le Roi (Hg.): Arbeit. Schwerte: Katholische Akademie Schwerte (Felderkundungen Laienspiritualität, 4), S. 93–123.
- Wallacher 2006 Wallacher, J.; Reder, M.; Karcher, T. (Hg.) (2006): Unternehmensethik im Spannungsfeld der Kulturen und Religionen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Weismayer 1983 Weismayer, J. (1983): Leben in Fülle. Zur Geschichte und Theologie christlicher Spiritualität. Innsbruck: Tyrolia.
- Werner 2006 Werner, G. (2006): Führung für Mündige. Subsidiarität und Marke als Herausforderungen einer modernen Führung. Karlsruhe: Universitätsverlag.
- Wilber 1994 Wilber, K. (1994): Zonder grenzen. Oosterse en westerse benaderingen van persoonlijke groei. 4. Aufl. Amsterdam: Karnak.
- Wilber 2001 Wilber, K. (2001): Ganzheitlich handeln. Eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität. Freiamt: Arbor.
- Williams 2006 Williams, P. (2006): Mein Weg zu Buddha und zurück. Warum ich wieder Christ bin. München: Pattloch.
- Wit 1988 Wit, H. de (1988): Contemplatieve psychologie. 2. Aufl. Kampen: Kok Agora.
- Wit 2001 Wit, H. de (2001): Buddhistischer und westlicher Geist. Buddhismus im Gespräch mit der westlichen Kultur. Petersberg:

- Via Nova.
- Wit 2006 Wit, H. de (2006): *De verborgen bloei. Over de psychologische achtergronden van spiritualiteit*. 12. Aufl. Kampen: Ten Have.
- Wolf 2007 Wolf, N. (2007): *Worauf warten wir noch? Ketzerische Gedanken zu Deutschland*. 15. Aufl. Reinbek: Rowohlt.
- Wolkinger 1982 Wolkinger, A. (1982): *Arbeit – Last und Sinn*. Konstanz: Kanisiuswerk.
- Wolkinger 2007-2008 Wolkinger, A. (2007-2008): *Mystik*. Seminar-Manuskript. Graz: Institut für Moralthologie.
- Wolkinger 2009 Wolkinger, A. (2009): *Stufen auf dem (geistlichen) Lebensweg?* In: *geist.voll* (01, 2009), S. 8–11.
- Wygotski 1987 Wygotski, L. (1987): *Arbeiten zur psychischen Entwicklung der Persönlichkeit*. Köln: Pahl-Rugenstein.
- Ziebertz 1993 Ziebertz, H.-G. (1993): *Komplementarität von Forschungsmethoden*. In: J. van der Ven und H.-G. Ziebertz (Hg.): *Paradigmenentwicklung in der Praktischen Theologie*. Weinheim, Basel: Deutscher Studien Verlag, S. 225–260.
- Zihlmann 2001 Zihlmann, R. (2001): *Berufswahlsituation und Berufswahltheorien. Beitrag zum Dossier 'Beratungskonzepte'*. In: *Panorama* (4, 2001). Online verfügbar unter <http://www.panorama.ch/files/2593.pdf>, [10.08.2011, aber am 11.12.2014 nicht mehr verfügbar].
- Zinser 1988 Zinser, H. (Hg.) (1988): *Religionswissenschaft. Eine Einführung*. Berlin: Reimer.
- Zinser 1997 Zinser, H.; Schwarz, G.; Remus, B. (1997): *Psychologische Aspekte neuer Formen von Religiosität. Bericht einer empirischen Untersuchung zu persönlichkeitspsychologischen Dimensionen der Mitgliedschaft in religiösen Bewegungen und der Esoterik*. Tübingen: Köhler.
- Zinser 2009 Zinser, H. (2009): *Esoterik: eine Einführung*. München: Fink.
- Zinser 2010 Zinser, H. (2010): *Grundfragen der Religionswissenschaft*. Paderborn: Schöningh.
- Zsolnai 2004 Zsolnai, L. (Hg.) (2004): *Spirituality and Ethics in Management*. Dordrecht: Kluwer.

Informationen zu Personen (aus Internetquellen)

- Assagioli http://de.wikipedia.org/wiki/Roberto_Assagioli, [15.03.2013].
- Einstein <http://www.zitate-online.de/sprueche/wissenschaftler/265/probleme-kann-man-niemals-mit-derselben-denkweise.html>, [04.11.2014].
- Lacan http://nl.wikipedia.org/wiki/Jacques_Lacan, [19.08.2014].
- Marx («Opium des Volkes») http://de.wikipedia.org/wiki/Opium_des_Volkes, [02.09.2010].

Begriffe (aus Internetquellen)

Angst	http://www.etymologiebank.nl/trefwoord/angst1 , [17.01.2014].
Entwicklungsaufgaben	http://www.psychology48.com/deu/d/entwicklungsaufgaben/entwicklungsaufgaben.htm , [16.08.2011].
Desire	http://en.wikipedia.org/wiki/Desire , [19.08.2014].
Lebens- und Todestrieb	http://libidope.iqlon.com/triebe/trieblehre-sigmund-freud.html , [19.08.2014].
Paradigma	http://de.wikipedia.org/wiki/Paradigma , [13.11.2014].
Resilienz	http://de.wikipedia.org/wiki/Resilienz , [13.11.2014].
Selbstkontrolle	http://de.wikipedia.org/wiki/Selbstkontrolle , [13.11.2014].
Selbstkonzept	http://www.psychology48.com/deu/d/selbstkonzept/selbstkonzept.htm , [11.08.2011].
Selbstwirksamkeit	http://www.psychology48.com/deu/d/selbstwirksamkeit/selbstwirksamkeit.htm , [20.07.2011].
Trigunas	(Trigunas: Sattva, Rajas und Tamas) http://www.ayurveda-system.de/ayurveda-drei-gunas , [13.11.2014].
Zone van de naaste ontwikkeling	http://nl.wikipedia.org/wiki/Zone_van_de_naaste_ontwikkeling , [11.08.2011].

A.2 Übersicht der Abbildungen

In den nachfolgenden Abbildung wird das Ich (an späterer Stelle das Selbst) im Zentrum eines Komplexes stehen, der sich aus den Aspekten Vertrauen, Sicherheit, Kontrolle, Angst, Mut und Prozessvertrauen zusammensetzt. Mit der Verunsicherung des Ichs in Krisenzeiten und seinem allmählichen Abbau – und damit der Herausbildung des spirituellen Selbst – wird es immer wieder Veränderungen im Zusammenspiel dieser verschiedenen Aspekte geben. Nachfolgend werden die verschiedenen Stadien oder Zustände des Ichs mit seinem Gefühl von Sicherheit bzw. Unsicherheit, mit seinen Ängsten, dem Gefühl von Ohnmacht bzw. Kontrollverlust und mit dem Verlust von Vertrauen sowie die allmähliche Entwicklung eines Prozessvertrauens schematisch dargestellt. Diese Darstellungen wurden ausführlich in Kapitel 9 besprochen und auch mit Auszügen aus den Begleitungsgesprächen empirisch unterbaut, deshalb werden sie hier jeweils nur mit einem kurzen Kommentar versehen.

1) Die so genannte Normalität: ein stabiles »Ich«

In Abbildung (1) wird zunächst ein normales, stabiles Ich dargestellt, das über ein psychologisches Vertrauen verfügt und sich in einer gewissen Sicherheit wiegt, die hier aber als eine »Schein«-Sicherheit bezeichnet wird, weil sie später, in Krisenzeiten, als eine solche erkannt wird. Dass ein latentes Wissen um den Schein-Charakter dieser Sicherheit bereits vorhanden ist, lässt sich daraus ableiten, dass bei vielen Menschen ein (allerdings unbewusstes) Kontrollbedürfnis wahrgenommen werden kann, mit einer dahinter- oder darunterliegenden latenten Angst.

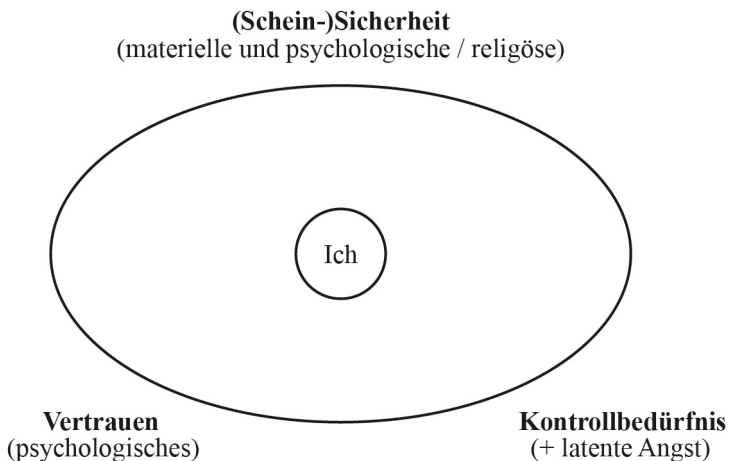


Abb. 1 – Die so genannte Normalität: ein stabiles »Ich«

2) Die akute Krise: der Verlust von Sicherheit und Vertrauen

In Abbildung (2) wird ein »angeschlagenes« Ich sichtbar, dem durch eine Krise die vorher so selbstverständlichen Aspekte von Sicherheit und Vertrauen verloren gegangen sind, was zu Gefühlen von Angst und Ohnmacht führen kann.

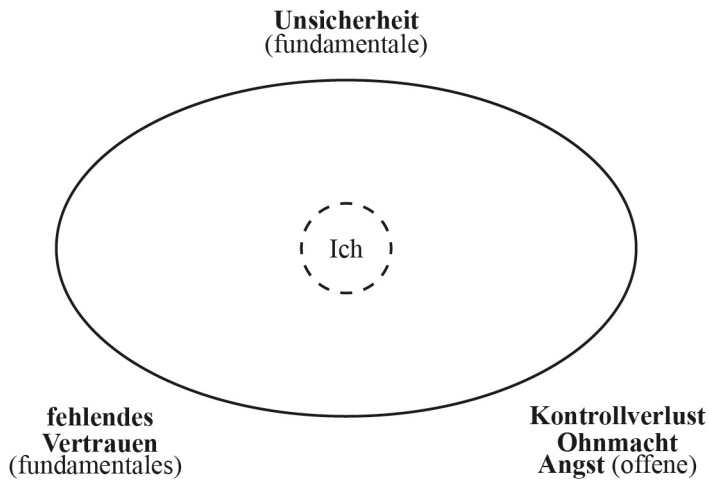


Abb. 2 – Die akute Krise: der Verlust von Sicherheit und Vertrauen

3) Die Wende: die Krise als Herausforderung annehmen

Abbildung (3) zeigt ein Ich, das durch die Krise sehr verunsichert ist, bei dem sich aber mitten in dieser Verunsicherung – und trotz aller Ängste – langsam ein Bewusstsein des Prozesses entwickelt und so auch Mut möglich wird. Da in der Literatur hierzu keine Angaben gemacht werden, ergibt sich die nachfolgende Darstellung ausschließlich aus den Erfahrungen der Begleitungspraxis insgesamt; die Analyse der Gespräche hat diese Einschätzung bestätigt.

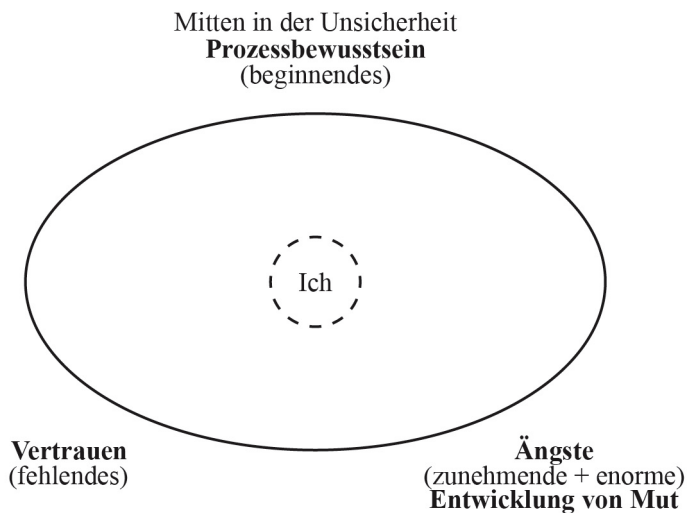


Abb. 3 Die Wende: die Krise als Herausforderung annehmen

4) Die Entwicklung von »Prozessvertrauen«

Abbildung (4) zeigt, wie das Ich nun langsam abgebaut wird und wie sich dahinter (oder darin) das spirituelle Selbst zeigt, das von nun an immer stärker wird und in zunehmendem Maße zur Entwicklung eines Bewusstseins über den Prozesscharakter von Krise und von Entwicklung führt und damit auch die Entwicklung eines Vertrauens in diese Prozesse ermöglicht. Es handelt sich hier um die Phase mit der Klienten sich am meisten beschäftigen.

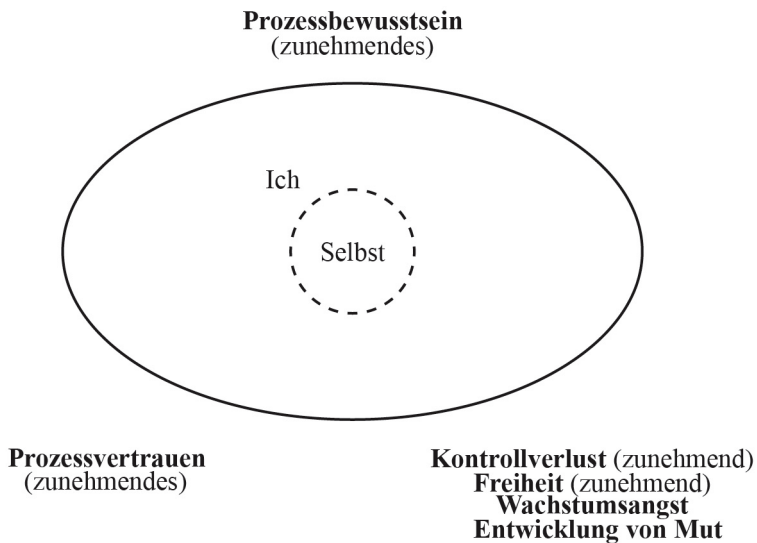


Abb. 4 – Die Entwicklung von »Prozessvertrauen«

5) Das »Selbst«: Sicherheit in Gott

Die folgende Abbildung (5) lässt sehen, dass das Ich keine Bedeutung mehr hat, sondern dass das spirituelle Selbst immer mehr zur Quelle der Erfahrung und des Handelns wird. Die Hingabe an Gott hat zu stabilem Vertrauen und zu innerer Sicherheit geführt, wodurch in hohem Maße geistig-spirituelle Freiheit und vor allem Angst-Freiheit möglich wird.

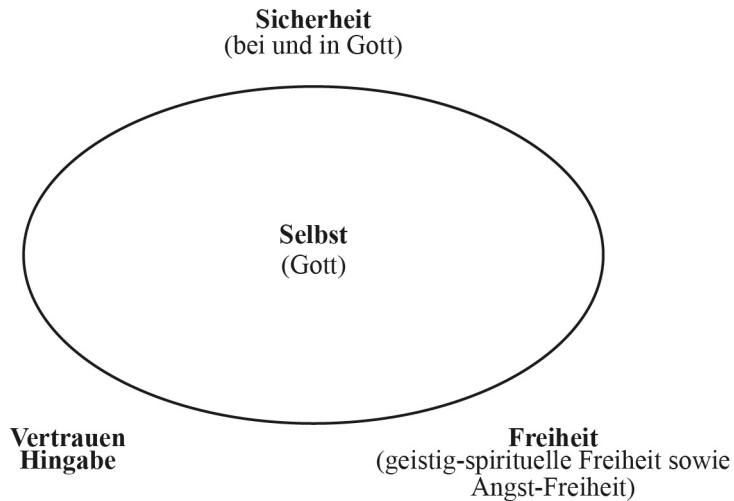


Abb. 5 – Das »Selbst«: Sicherheit in Gott

A.3 Die vier Klienten

Mit vier Klienten aus der eigenen Beratungs- und Begleitungspraxis wurden Gespräche aufgezeichnet und hinsichtlich ihrer spirituellen Entwicklung ausgewertet. Diese Untersuchung ist jedoch keine empirische Untersuchung, sondern in erster Linie eine Literaturstudie. Die Auszüge aus den Begleitungsgesprächen dienen also nicht dazu neue Erkenntnisse zu generieren, sondern werden benutzt, um die Einsichten und Schlussfolgerungen in Bezug auf die spirituelle Entwicklung von Führungskräften (Kapitel 9) zu veranschaulichen und zu unterbauen. Die Vorgehensweise dabei wurde bereits in der Konzeption (Kapitel 2.6) erläutert.

Die vier Klienten, deren Begleitungsgespräche aufgezeichnet und ausgewertet wurden, sind Führungskräfte der mittleren Ebene. Die drei Frauen (eine Deutsche, eine Niederländerin, eine Kurdin) arbeiten im sozial-pädagogischen Bereich, der Mann (ein Deutscher) ist IT-Leiter eines großen Discount-Unternehmens in Deutschland. Diese vier Klienten können als Beispiele für viele andere Klienten der eigenen Praxis angesehen werden. Ihre Themen und Probleme, Ziele und Ängste, aber auch der Verlauf der Gespräche sind vergleichbar mit anderen Klienten, darum wurde die Untersuchung auf diese vier Klienten begrenzt. Das entscheidende Auswahlkriterium für die Einbeziehung bestimmter Klienten war, ob bereits im Vorfeld einmal oder mehrmals spirituelle Aspekte angesprochen worden waren. Typisch für diese vier Klienten ist also, dass sie bereits eine mehr oder weniger ausgeprägte Spiritualität mitbrachten, als sie zum ersten Mal zum Beratungs- bzw. Begleitungsgespräch kamen. Sie äußerten spirituelle Fragen oder Einsichten und ließen auch sehen, dass sie an einer spirituellen Weiterentwicklung interessiert waren. Mit ihrer Spiritualität waren sie jedoch anfänglich nicht gut fassbar. Zunächst geprägt durch christliche (bzw. islamitische) Einflüsse, haben sie sich späterhin kritisch mit der religiösen Tradition auseinandergesetzt und sich auch mit anderen Religionen beschäftigt. Sie behielten danach zwar eine gewisse Distanz zu den religiösen Institutionen, sind aber nicht generell abweisend den jeweiligen Glaubenslehren gegenüber. Den Lehren der traditionellen Religion gegenüber sind sie mehr oder weniger freundlich gesinnt, nicht aber den Kirchen oder den Mullahs! Zudem haben sie in den alternativen Bewegungen reichlich Erfahrung gesammelt. So können sie zwar einerseits die Bedeutung von Religion erkennen und schätzen, haben aber für sich selbst eine freiere Spiritualität entwickelt, die deutlich durch die alternative Spiritualität mit ihrer Ganzheitlichkeit geprägt ist. Typisch ist jedoch, dass sie sich mit keiner anderen religiösen Bewegung fest verbunden haben – sie legen sich nicht fest! – und dass sie von daher einen ganz eigenen Weg gehen. Trotzdem sind sie in ihrer Spiritualität überzeugend, eine Spiritualität, deren Suchbewegung sich nicht auf eine »einzig richtige« Lehre richtet, sondern eher Gott oder der Wahrheit direkt gilt. Sie sind mit dieser Suche relativ allein unterwegs und benötigen die Begleitungsgespräche auch, um über spirituelle Fragen reden zu können.

Am Beginn der Begleitungsgespräche, aber auch während der laufenden Gespräche äußerten sich die vier Klienten immer wieder zu den Zielen, die sie in Bezug auf ihr Leben und auf ihren

Beruf haben. Dies waren keine Karriereziele im üblichen Verständnis, sondern Ziele, die etwas mit Ganzheitlichkeit im Sinne der Integration bisher nicht gelebter Aspekte ihrer selbst zu tun hatten.¹ Sie alle haben neben ihrem Interesse für Spiritualität auch Erfahrung mit Psychotherapie und mit alternativen Heilmethoden.

Wie in der Einleitung (Kapitel 1) bereits beschrieben wurde, haben die Begleitungsgespräche mit Führungskräften insgesamt in zunehmendem Maße die Sicht frei gemacht auf spannende Entwicklungsprozesse. Langsam wurde immer deutlicher, was in diesen Prozessen eigentlich geschah. Vor allem durch den (mehr oder weniger intuitiven) Vergleich dieser vier Klienten mit den vielen anderen aus der Vorphase dieser Untersuchung wurde deutlich, dass es eine gemeinschaftliche Tendenz dieser Prozesse gab, mit bestimmten Phasen, mit ähnlich krisenhaften Phänomenen. Es konnte auch eine bestimmte Grundspannung zwischen Entwicklungsverlangen und Sicherheitsbedürfnissen wahrgenommen werden, die andererseits aber – abhängig von Person und Situation – viele individuelle Ausprägungen zeigte. Die vier Klienten stimmten auch darin überein, dass sie die permanenten Herausforderungen ihres Prozesses als Lernaufgaben und Entwicklungschancen sahen, die sie zugleich als äußerst anstrengend beschrieben. Aber sie waren bereit, sich diesem Prozess zu unterziehen, der (bis auf die beiden Klienten, die in einer Blockade waren²) ein hohes Tempo hatte.

A.3.1 Nazgol N.

Nazgol kommt ursprünglich aus Kurdistan und wuchs in einer großen Familie auf. Ihr Elternhaus war religiös, jedoch weniger traditionell islamitisch ausgerichtet, sondern eher durch den ganzheitlich-spirituellen Ansatz der Sufis geprägt. In den 1980er Jahren kam Nazgol nach Deutschland, wo sie als Asylsuchende anerkannt wurde. Sie absolvierte ein Pädagogikstudium und nahm danach verschiedene Lehraufträge an der Universität und an einer Fachhochschule wahr. Während der Zeit, die für diese Untersuchung interessant ist, lebte sie in einer mittleren deutschen Großstadt, für die ein hoher Ausländeranteil kennzeichnend ist. Sie fand eine interessante Arbeit bei einer staatlichen Institution, die u.a. auch Beratung und Weiterbildungskurse für Migranten anbot. Hier wurde sie als Projektleiterin mit der Entwicklung, Leitung und Durchführung sozial-pädagogischer Projekte beauftragt. Die Zahl ihrer Mitarbeiter war projektabhängig und wechselte darum ständig, was sie als eine enorme Belastung erfuhr.

Bevor die Gespräche aufgezeichnet wurden, gab es bereits eine mehrjährige Zusammenarbeit, zunächst in einem konkreten Projektzusammenhang und später auch in Form von allgemeiner

1 In der Intention übereinstimmend wurden in den aufgezeichneten Gesprächen folgende Aussagen dazu gemacht (mit Mehrfachnennungen): Leben und Beruf zusammenbringen, die eigene Berufung finden, das Lebensziel finden, Entfaltung des eigenen Potentials und das Finden der eigenen Lebensaufgabe.

2 Bei zwei der Klienten wurde im Laufe der Begleitungsgespräche deutlich, dass sie sich zeitweise in Bezug auf die Spannung zwischen Sicherheits- und Freiheitsbedürfnissen in einer Art Blockade befanden. Diese Blockade führte zu einem ermüdenden »Treten auf der Stelle«, was aber beiden nicht bewusst war. Die dadurch entstehende Unzufriedenheit entlud sich an einem bestimmten Punkt bei beiden Klienten als Aggression in Richtung der Begleiterin.

Beratung und Begleitung. Die Beratung bezog sich auf ihre Projekte insgesamt, während die Begleitung der Klärung ihrer Führungsrolle und ihrer persönlichen Entwicklung diente. In den ersten Gesprächen, die noch nicht im Kontext der Untersuchung stattfanden, beschrieb Nazgol sich als Suchende: Ihre ganze Motivation galt der Entwicklung von Zielen und dem Suchen bzw. Finden ihres ureigentlichen Lebensziels. Viele Gespräche drehten sich um diese Ziele, sie näherte sich ihrem Lebensziel immer mehr an, während dieses gleichzeitig immer wieder durch kleinere, oberflächlichere Ziele vernebelt wurde.

Ab Februar 2007 wurden die Begleitungsgespräche mit ihr aufgezeichnet, sie war damals 49 Jahre alt. Die Gespräche (in regelmäßigen, manchmal aber auch unregelmäßigen Abständen) waren insgesamt eine Fortsetzung ihrer Selbstreflexion, der Sinnsuche und der Suche nach ihrer Berufung. Sie verfügt über eine gute Wahrnehmung und eine hohe Intuition, aber auch über einen starken Intellekt. Ihr war es wichtig, selbst herauszufinden, was für sie richtig war, und sie zeigte sich diesbezüglich auch ausgesprochen selbstbewusst. Sie achtete genau darauf, welche Begriffe von der Begleiterin vorgegeben wurden und welches ihre eigenen Worte waren! Dies kam ihrem Prozess sehr zugute. Nazgol sprach in den Begleitungsgesprächen oft zögernd, immer wieder mit halben Sätzen oder nach dem richtigen Ausdruck suchend. Dies ist wohl kaum ihren ansonsten guten Deutschkenntnissen zuzuschreiben, sondern eher ein Zeichen dafür, wie unsicher sie war, wenn es darum ging, ihren Prozess in Worte zu fassen.

Ab dem Sommer 2008 wurde ihr spiritueller Prozess eher vage. Immer öfter kamen ausgesprochen weltliche Ziele ins Gespräch. Die Erwartungen der Gesellschaft und die daran gebundene gesellschaftliche Anerkennung machten ihr sehr zu schaffen. Sie thematisierte immer wieder die Spannung zwischen Entwicklung einerseits und Sicherheit andererseits. Im Herbst 2008 kam es dann zu einer regelrechten Stagnation in Bezug auf ihre spirituelle Entwicklung, die bis etwa Frühjahr 2009 andauerte. Sie orientierte sich mehr weltlich und begann u.a. auch, sich mehr für eine wirkliche »Karriere« zu interessieren. Diese andere Ausrichtung führte nicht nur zu Spannungen in ihrer eigenen Person, sondern auch zu Irritationen in den Begleitungsgesprächen. In dieser Periode wurde die Begleitung so anstrengend, dass die Begleiterin eine eigene Supervision dazu in Anspruch nahm. Das Ergebnis dieser Supervision war eine Zwischenevaluation, die jedoch überraschenderweise die erfahrene Spannung nicht abbildete, sondern insgesamt eine Bestätigung ihrer ursprünglichen spirituellen Ausrichtung war. Sie beschrieb sich selbst als „auf der Suche nach dem Sinn des Lebens und meiner Aufgabe in dieser Welt“. Immer wieder betonte sie, wie wichtig es für sie sei, herauszufinden, welches ihre Berufung ist, aber noch blieb diese Berufung unklar.

Weil das Material für diese Untersuchung mehr als ausreichend war, endete die Begleitung im Dezember 2009, bis dahin hatten wir 22 Gespräche aufgezeichnet, von denen aber nur einige wenige für diese Untersuchung ausgewertet wurden. Eine Zeitlang gab es noch weitere Gespräche; sie ging aber späterhin ins Ausland und damit endete die Zusammenarbeit.

A.3.2 Brunhild G.

Brunhild wurde in einem gutbürgerlichen Elternhaus in einer deutschen Kleinstadt geboren. Sie hatte zwei Geschwister. Die Beziehung zu ihrem Vater war wegen seiner hohen Ansprüche immer spannungsgeladen. Brunhild hat ein Studium der Sozialarbeit absolviert und danach in verschiedenen Einrichtungen gearbeitet. Sie war katholisch erzogen worden, entwickelte aber in der Pubertät einen enormen Protest gegen ihre religiöse Erziehung und gegen die „engen Strukturen der Kirche“. Später erarbeitete sie sich einen anderen, eigenen Zugang zur Spiritualität, indem sie Reisen nach Asien unternahm und dort mit Buddhismus und Yoga in Kontakt kam. Sie blieb zwar offen gegenüber der christlichen Lehre, aber ihre Spiritualität nährte sich eher aus dem Tibetischen Buddhismus mit seinen schamanistischen Aspekten.

Auf Empfehlung einer Kollegin kam sie 2001 zu einem ersten Begleitungsgespräch, damals war sie 39 Jahre alt. Sie arbeitete als Sozialarbeiterin in der Personalabteilung eines großen süddeutschen Automobil-Konzerns und leitete dort die Sozialberatung, mit 5-6 Mitarbeitern und einer Sekretärin. Sie baute diesen Fachbereich neu auf und passte ihn den aktuellen Erfordernissen an. Ihr eigener Arbeitsschwerpunkt lag dabei hauptsächlich auf der Prävention. Für andere Führungskräfte und für den Betriebsrat führte sie Schulungen zu verschiedenen Themen durch, zudem gab sie individuelle Beratung bei Konflikten am Arbeitsplatz und zu Fragen der Mitarbeiterführung. Insgesamt arbeitete sie prozessorientiert und mit einem systemischen Ansatz.

Aus gegebenem Anlass drehten sich die ersten Gespräche ausschließlich um ihre Abteilung, um Probleme mit ihren Mitarbeitern und ihrem nächsthöheren Vorgesetzten. Erst nach einiger Zeit kamen auch persönliche Zielsetzungen zur Sprache: Ihr ging es darum, die Trennung zwischen Beruf und Leben aufzuheben, neue Lebensziele zu entwickeln und in diesem Zusammenhang auch die eigene Spiritualität weiterzuentwickeln. Ihr Wunsch war es, insgesamt den Menschen, dem Leben und der göttlichen Dimension gegenüber offener zu werden. Die Offenheit, die sie entwickelte, war eine Bereicherung für ihre berufliche Arbeit, sie machte ihr zugleich aber auch Angst. Sie ließ Menschen und Ereignisse zwar näher an sich heran, erfuhr dadurch aber auch tiefere Verletzungen als früher – mit dem Ergebnis, dass sie sich insgesamt eher schutzlos fühlte. Sie beschrieb diesen Zustand als „wie neu laufen lernen“. Die Begleitungsgespräche endeten überraschend, weil sie Mutter wurde. Von Herbst 2004 – März 2007 gab es eine Pause, in der es jedoch ab und zu einen privaten Besuch gab. Als sie im März 2007 die Begleitungsgespräche wieder aufnehmen wollte, zeigte sich, dass sie die Elternzeit für sich genutzt hatte, um über ihre berufliche Ausrichtung insgesamt nachzudenken. Sie wollte ihre Stelle kündigen und neue berufliche Ziele für sich entwickeln, wobei ihr klar war, dass es insgesamt um die berufliche Selbständigkeit gehen würde. Sie wollte als freiberufliche Beraterin arbeiten und versprach sich davon nicht nur eine erhöhte Flexibilität in Bezug auf die Familie, sondern vor allem auch eine Integration ihrer Spiritualität in die Arbeit. Sie wollte frei arbeiten können, ohne sich an die Auflagen und Spielregeln eines Konzerns gebunden zu fühlen. In den Begleitungsgesprächen drehte

sich bereits alles um die Gründung einer Praxis und sie hatte bereits erste Kunden / Klienten, als es zu einer dramatischen Veränderung kam: Ihr Mann trennte sich von ihr und Brunhild kam in eine schwere Krise. Es ging um ihr psychisches, energetisches und finanzielles Überleben, weshalb die Initiative zur Selbständigkeit ruhte.

Weil für die Untersuchung mehr als genug Material vorhanden war, beendeten wir die Begleitungsgespräche im März 2009; bis dahin hatten wir 30 Gespräche geführt und aufgezeichnet, von denen jedoch nur einige für diese Untersuchung ausgewertet wurden. Bei einem späteren informellen Kontakt berichtete sie, dass sie wegen ihrer privaten Situation wieder eine Stelle angenommen hatte.

A.3.3 Rietje S.

Rietje ist Niederländerin und kommt aus einer Bauernfamilie aus dem ländlichen Nord-Limburg. Rietje beschreibt ihre Kindheit und Jugend als äußerst schwierig. Nach ihrem Abitur absolvierte sie in Deutschland ein Studium (Sozialarbeit) und arbeitet seitdem auch in der Jugendfürsorge in Deutschland. Sie lebt seit vielen Jahren mit einer Freundin in einer Kleinstadt im Rhein-Main-Gebiet.

Rietje war katholisch geprägt und berichtete, dass in ihrer Kindheit und Jugend »Glauben« für sie vor allem ein Glauben-*wollen* war, eine Hoffnung, die sie in ihrer schwierigen Situation unterstützte. Später kam es nach einer Auseinandersetzung mit Kirche und Glaubensfragen erst zu einer Distanz, danach aber wieder zu einer Annäherung an eine »Höhere Macht«, die sie Gott nennt. Sie sieht sich heute auf der Grenze zwischen dem katholischen Christentum und einer eher ganzheitlichen Lebensanschauung. Ihre religiösen Gewohnheiten sind weiter an der christlichen Kultur orientiert, zugleich aber betont sie, dass alles eins und miteinander verbunden ist.

Auf Empfehlung einer Kollegin kam sie im April 2007 zum ersten Mal zur Beratung. Sie war damals 42 Jahre alt. Wegen ihrer schwierigen Kindheit und Jugend war sie zusätzlich zur Begleitung noch in psychologischer Therapie. Rietje leitete damals eine Jugendhilfeeinrichtung, hatte aber große Probleme mit einem Vorgesetzten, der wenig Verantwortlichkeit sehen ließ. Sie kündigte ihre Arbeitsstelle und fand sofort eine vergleichbare Stelle, die allerdings mit mehr Führungsverantwortung verbunden war. Sie wurde Leiterin eines eigenen Fachbereichs, mit etwa 25-30 Mitarbeitern. In kürzester Zeit kam es auch in dieser neuen Einrichtung zu Schwierigkeiten mit dem nächsthöheren Vorgesetzten, der ebenfalls nur wenig Verantwortung übernahm und alles laufen ließ. Ihr ging es damals sehr schlecht und es bestand die Gefahr, dass sie krank wurde.

In dieser Situation entschieden wir uns, die Begleitungsgespräche auf Band aufzunehmen. Rietje war zu diesem Zeitpunkt 43 Jahre alt. In den Gesprächen, die aufgenommen wurden, setzte sie sich intensiv mit ihren Werten und ihren Vorstellungen von Verantwortung und Führung auseinander. Sie fühlte sich »fehl am Platze«, denn diese Organisation hatte eine Kultur, zu der sie nicht passte und auch nicht passen wollte. Erneut entschied sie sich zu kündigen und nahm zum zweiten Mal in relativ kurzer Zeit Abschied – und zwar ohne dass sie eine neue Stelle in Aussicht

hatte. Dieser Schritt »ins Nichts« hat ihr viel Angst gemacht. Es kam in dieser Situation zu einer intensiven Auseinandersetzung mit Unsicherheit und mit der Frage, wie ihr Weg nun weitergehen würde. Sie dachte auch darüber nach, sich als Beraterin selbständig zu machen. Aber noch während dieser Neuorientierung bekam sie – kurzfristig und sehr überraschend – im Raum Frankfurt eine regelrechte »Berufung« auf die Leitungsstelle einer großen Jugendhilfeeinrichtung in kirchlicher Trägerschaft. Die akute Krise fand damit ein gutes Ende und wir beendeten nach 9 Gesprächen die Aufzeichnungen, 7 Gespräche wurden davon ausgewertet.

Die Begleitung geht allerdings bis zum heutigen Tag (2015) weiter. Die Führungsrolle gestaltet Rietje mit viel Verantwortlichkeit und entsprechend ihren hohen Wertvorstellungen. Sie empfindet es als ihre Berufung (die sie für sich mehr und mehr annehmen kann), in der Jugendfürsorge eine neue »Kultur« zu etablieren. Immer wieder beschäftigt sie sich dabei mit der Frage „wo will Gott mich sehen?“ und äußert in diesem Zusammenhang auch, wie dankbar sie dafür ist, dass „spirituelle Aspekte einen Platz in der Beratung haben“.

A.3.4 Franz K.

Franz K. wurde in einer bürgerlichen Familie im Ruhrgebiet geboren. Der Vater hatte ein mittelständisches Handelsunternehmen, das aber später in eine finanzielle Krise geriet und aufgegeben werden musste. Nach einem Studium der Wirtschaftswissenschaften arbeitete Franz in mehreren erst kleinen, dann größeren Handelsunternehmen. Franz ist verheiratet und hat vier Kinder; aus beruflichen Gründen siedelte die Familie vor einigen Jahren nach Berlin um. Er spricht fließend mehrere Sprachen; dies und auch die Tatsache, dass er mit sehr viel Energie ausgestattet ist, waren bei seiner beruflichen Entwicklung von großem Nutzen. Sein Elternhaus war katholisch, er selbst entwickelte im Erwachsenenalter eine eher freie Spiritualität, die ganzheitlich ausgerichtet war. Aus seinem Interesse an Entwicklung und an Spiritualität heraus hat Franz mehrere Ausbildungen in Spiritueller Therapie absolviert. Viele Jahre lang hat er täglich meditiert, dies aber später, unter dem hohen Druck seiner Führungsposition immer mehr vernachlässigt. Vor allem seiner Spiritualität verdankte er die Werte, für die er eintrat und für die er von den Mitarbeitern geliebt wurde – für die er sich aber auch oft genug bei der Geschäftsleitung unbeliebt machte.

Wir kannten uns bereits seit ca. 1980, aus gemeinsamen therapeutischen Ausbildungen. Zur Beratung bzw. Begleitung kam er seit etwa 1995, als er in seinem damaligen Unternehmen zunehmend auf Schwierigkeiten stieß. In unregelmäßigen Abständen nahm er Begleitung in Anspruch, um für sich Klarheit zu bekommen in Bezug auf seine Position und auf die Entwicklungsbewegungen des Unternehmens. Dabei war ihm immer auch seine eigene psychologische und spirituelle Entwicklung wichtig. Nach einem Firmenwechsel arbeitete Franz in einem großen, europaweit tätigen Handelsunternehmen und war für ca. 300 IT-Mitarbeiter verantwortlich, was sehr viel Reisetätigkeit mit sich brachte. Oft nutzte er die Wartezeit auf irgendeinem Flughafen für den telefonischen Kontakt mit seiner Begleiterin, wobei es in solchen Situationen nur selten um

wirkliche Reflexion oder Beratung ging; er nutzte diese Telefongespräche eher für die Entladung seines ungeheuren Drucks.

Franz ist hochintelligent, intuitiv begabt und mit einem treffsicheren diagnostischen Blick ausgestattet, deshalb erkannte er oft frühzeitig ungute Entwicklungen im Unternehmen. In der Kommunikation solcher ungeliebter Erkenntnisse setzte Franz mehrfach seine Position aufs Spiel, mit dem überraschenden Ergebnis, dass er zunächst befördert wurde. Prozessorientiertes Denken war für Franz selbstverständlich, aber genau deshalb entstanden immer wieder Konflikte mit der Unternehmensleitung. Diese Spannungen führten im Sommer 2008 zu seiner nicht unerwarteten Freistellung, auf die dann die Kündigung folgte.

Franz war während dieser ganzen Schwierigkeiten regelmäßig zu Begleitungsgesprächen gekommen. Diese konkrete Krise war dann der Anlass, mit der Aufzeichnung der Gespräche zu beginnen (im Juni 2008, er war damals 49 Jahre alt). Franz kam durch die plötzliche Freistellung und die anschließende Kündigung in eine Phase von Orientierungslosigkeit und von enormer Unsicherheit, vor allem, weil er für eine große Familie zu sorgen hatte. Mit Hilfe der Begleitung wollte er die Zeit der Freistellung für sich als Chance zur Weiterentwicklung nutzen und dabei über seine Talente, Neigungen und Kompetenzen reflektieren sowie für sich neue Ziele entwickeln. Er beschäftigte sich gründlich mit seinen Lebenszielen und mit einer eventuellen beruflichen Neuorientierung. Immer wieder brach in den Gesprächen ein großer innerer Druck durch, weil er sich Sorgen um seine Situation und um die Sicherheit seiner Familie machte.

Authentizität und Freiheit waren für Franz von großer Bedeutung, zugleich aber auch die äußere Sicherheit; ihm war sehr bewusst, welche Risiken mit mehr Freiheit verbunden waren. Innere Sicherheit zog er für sich aus dem Bewusstsein seines persönlichen Wachstums, aus seinen Werten und aus dem Glauben. Trotzdem gingen ihm in diesem krisenhaften Prozess Vertrauen und Selbstvertrauen immer wieder verloren. Dann kam eine tiefe Angst vor Enttäuschung an die Oberfläche, gepaart mit alten Minderwertigkeitsgefühlen. Er litt in dieser Zeit unter einer enormen Spannung zwischen Angst auf der einen Seite und dem Wunsch nach Entwicklung auf der anderen Seite. In allen Gesprächen spielte diese Spannung, vor allem auch in Bezug auf die finanzielle Sicherheit seiner Familie, eine große Rolle.

Wir beendeten die Aufzeichnungen nach sechs Gesprächen im Februar 2009, als er bei einem großen Handelsunternehmen im europäischen Ausland eine neue Arbeitsstelle gefunden hatte. Das letzte Gespräch diente dem Rückblick auf seinen Prozess. Die Begleitungsgespräche gingen danach zwar weiter, aber wegen des großen räumlichen Abstands in eher unregelmäßigen Abständen oder am Telefon. Die Spannung zwischen Freiheits- / Entwicklungs- und Sicherheitsbedürfnissen konnte auch in späteren Gesprächen (die nicht aufgezeichnet wurden und die nicht Teil dieser Untersuchung sind) nicht aufgelöst werden. Sie war ihm sehr bewusst und er sprach davon, dass eine Problemlösung wahrscheinlich erst durch einen wirklichen »Bewusstseinswandel« möglich sein würde.

A.4 Übersicht der Klienten-Gespräche¹

A.4.1 Gespräche Nazgol N.

- Nazgol N. (2004): Gesprächsnotiz, 01.03.2004.
Nazgol N. (2008): Gespräch, 09.05.2008.
Nazgol N. (2008): Prozess-Skizze, 09.05.2008.
Nazgol N. (2008): Gespräch, 10.07.2008.
Nazgol N. (2008): Gespräch, 11.09.2008.
Nazgol N. (2008): Post-memo, 11.09.2008.
Nazgol N. (2008): Prozess-Skizze, 11.09.2008.
Nazgol N. (2009): Post-memo, 04.02.2009.
Nazgol N. (2009): Gespräch, 05.03.2009.
Nazgol N. (2009): Zwischenevaluation, 19.03.2009.
Nazgol N. (2009): Gespräch, 24.03.2009.
Nazgol N. (2009): Gesprächsnotiz, 26.06.2009.
Nazgol N. (2009): Gespräch, 07.07.2009.

Spannung zwischen Entwicklung und Sicherheit

„Eigentlich ist das mein Problem: Da ist dieser Widerspruch, hier ist diese Freiheit, einfach dieses Weggehen, aber dann kann alles passieren, das ist nicht mehr vorhersehbar, ist nicht sicher ... Auch die Erwartungen der Gesellschaft, denke ich, haben mit Sicherheit zu tun ... Das macht mich unsicher und traurig. Dann denke ich: Warum haben alle andere, was sie haben? Sie können leben, wie sie wollen ... und ich nicht. Ich möchte das aber auch haben, also dieser Widerspruch ... Aber die Entwicklung ist mir auch wichtig, wichtiger... (Pause)... ja, aber die Sicherheit ist mir auch wichtig. Wenn ich jetzt dieses Bild sehe, dann heißt es für mich, dass ich doch mehr aufpassen muss ... dass ich dann immer wieder schauen (muss), ob ich Geld verdiene, ob ich einen Job habe... ja, dieser ganze Konflikt, jeder hat ein Recht, gut zu leben und auch zu haben, was er will. Das ist mein Recht ... Ich kann diesen Weg gehen, aber warum muss es mit Elend, Leiden, Armut und Verzicht (verbunden) sein.“²

Wenn ich keine Sicherheit haben will, bin ich frei

„Diese Erkenntnis ... (lacht), dass sowieso der Tod kommt. Und selbst, wenn du wiederkommst, irgendwie ist es egal, in welcher Form. (Also) mache dich nicht so verrückt, bleibe ruhig und genieße das Leben. Du kommst wieder, hast aber auch wieder das Problem ... Nee, ich glaube, das Problem ist, einfach zu leben, diese Freiheit wirklich zu leben. Wenn ich diese Sicherheit

¹ Zur Vorgehensweise bei der Auswertung dieser Gespräche siehe das Kapitel 2.6.
² Nazgol N. – Gespräch 09.05.2008 (903–954)

nicht haben will, dann bin ich frei. Aber diese Freiheit zu leben und zu genießen und nicht neidisch zu sein oder immer wieder zu vergleichen. Einfach die Erkenntnis, dass es o.k. ist. Es ist irgendwann zu Ende, also lebe doch, wie du willst und was du heute willst.“³

Mit sich eins - und doch unzufrieden

„Es ist dieses Endgültige. Ich suche immer wieder nach Endgültigem, (erst) dann habe ich meine Ruhe ... Dass es zu Ende ist, damit ich aufatmen und ausatmen kann. Ich habe jetzt kapiert, dass das (noch) nicht so ist. Mit jedem Tag (gibt es ein) neues Problem oder einen neuen Anfang ... Weißt du, dieses Endgültige, da ist auch dieser Drang, Antworten zu finden, und dann ist es okay. Weil dieses Nichtwissen, dafür fehlt mir die Geduld. Immer muss ich wissen, wohin es geht, und das hat, glaube ich, mit Kontrolle zu tun.“⁴

Mit Unklarheit umgehen (weniger Kontrolle)

„Ich glaube wirklich, früher war ich sehr fixiert auf diese Kontrolle. Es war die Kontrolle, (immer) zu wissen, worum es geht. Dann hat es mich total unsicher gemacht, wenn es zwei oder drei Seiten (gab). Oder mehr oder ganz viele. Das hat mir Angst gemacht. Jetzt kann ich auch besser mit Unwissenheit und mit Unklarheiten umgehen.“⁵

Krise ist, wenn Sicherheit verloren geht

„Krise ist, wenn die Sicherheit verloren geht.“⁶

Keinen Mut haben, etwas wirklich Neues anzufangen

„Immer diese Wiederholung ... (Etwas) nicht abzuschließen oder nicht etwas Neues anzufangen, hat damit zu tun, dass ich kein Vertrauen zu mir habe. Ich komme immer wieder an diesen Punkt ... Es ist nicht so wie vor zehn Jahren, aber trotzdem ist es das gleiche Ergebnis ... (Es liegt daran), dass ich keinen Mut habe, das so einfach abzuschließen, einen Strich zu ziehen und zu sagen, (ich mache) wirklich etwas Neues.“⁷

Neue Entwicklungsphase - mit dem gleichen Ziel

„Ich muss sagen, dass ich einfach in einer neuen Entwicklungsphase bin. Ja, ich bin einfach in einer neuen Phase ... Das heißt, dass ich wieder viel an mir arbeiten muss? Das heißt aber auch, dann ändern sich auch meine beruflichen Wünsche und beruflichen Felder wieder. Ich bin wieder bei dem einen Ziel: Ich will mich kennen lernen, mir näherkommen und mit mir zufrieden sein. Mit mir in Frieden sein.“⁸

3 Nazgol N. – Gespräch 09.05.2008 (966–986)
4 Nazgol N. – Gespräch 05.03.2009 (326–354)
5 Nazgol N. – Gespräch 24.03.2009 (1128–1146)
6 Nazgol N. – Gesprächsnotiz (eigene) 01.03.2004
7 Nazgol N. – Gespräch 24.03.2009 (63–83)
8 Nazgol N. – Gespräch 05.03.2009 (849–871)

Angst vor der eigenen Größe

„Und dann habe ich auf einmal so ein Gefühl gehabt, dass ich wirklich Angst davor habe, Geld und Macht zu haben. Ich habe davor Angst. ... Das ist wirklich zu groß für mich ... Und ich habe auf einmal keine Luft mehr bekommen. Wirklich, ich habe Angst bekommen und ich wollte sofort nein sagen. Es war für mich viel zu groß, was er mir vorgeschlagen hat, soweit hatte ich überhaupt noch nicht gedacht.“⁹

Lust und Angst zugleich

„Irgendetwas hindert mich, aber was das ist, weiß ich nicht. Da ist eigentlich Lust, (aber) es gibt auch Angst, es ist ... ich weiß es nicht.“¹⁰

Mut, die eigene »Blüte« aufgehen zu lassen

„Ich denke, ich kann auch besser kommunizieren (als früher). In dieser Hinsicht bin ich einen Schritt weiter gekommen ... Entweder traue ich mich mehr oder ich habe wirklich diese Fähigkeit weiterentwickelt – oder beides ... Irgendwie habe ich Vertrauen bekommen oder die Bühne bekommen sozusagen, da bin ich wirklich (lacht) aufgeblüht. Ja, aufgeblüht.“¹¹

Angst ist eine Illusion

„(Die Angst) ist nicht mehr da, das war eine Illusion, das war nicht die wahre Realität. Ich denke, dass von Anfang an Vertrauen da war. Durch die Ängste ist dieses Vertrauen zugedeckt worden. Und nachdem diese Illusionen entlarvt (waren) ..., dann war es, als ob dieses Vertrauen ins Licht gekommen ist ... Ich kann jetzt gut mit Ängsten umgehen, die beeinflussen mich nicht wirklich stark ... Ich spüre sie, aber dann beschäftige ich mich nicht mehr damit. Ich fühle das und sage, es ist okay ... Ich hab mehr Vertrauen und bin wirklich zuversichtlicher geworden.“¹²

Angst davor, die Berufung zu finden

„Ich glaube, das ist eine innerliche Blockade. Ich denke auch, dass die Blockade noch nicht weg ist. Das ist noch tiefer, irgendetwas in mir. Aber was das ist? So eine Angst davor, meine Berufung zu finden (schmunzelt), herauszufinden ... Weil ich nicht weiß, wohin das geht. Ich glaube, das ist es.“¹³

Entwicklungsprozesse gehören dazu

„Ich glaube, dass nichts im Leben Zufall ist, dass alles seinen Sinn hat und in einem Zusammenhang mit der ganzen Welt steht. Ich sehe sogar alle Entwicklungsprozesse / Entwicklungsstufen als etwas Notwendiges und Obligatorisches an.“¹⁴

9 Nazgol N. – Gespräch 11.09.2008 (74–118)
10 Nazgol N. – Gespräch 11.09.2008 (349–352)
11 Nazgol N. – Gespräch 07.07.2009 (1577–1605)
12 Nazgol N. – Gespräch 07.07.2009 (849–901)
13 Nazgol N. – Gespräch 07.07. 2009 (786–797)
14 Nazgol N. – Notizen (eigene) zur Zwischenevaluation 19.03.2009

Angst vor einer unberechenbaren Kraft

„Ja, ich glaube, das stimmt, davor hab ich Angst, aber wovor hab ich denn Angst? Ich hab Angst, was auf mich zukommt und von dem ich überhaupt nicht weiß, (was es ist). Früher war es (die Angst), verrückt zu werden, aber das ist es nicht mehr. ... Jetzt, nee, wahnsinnig nicht, aber weißt du, ich hab so ein Gefühl, irgendetwas in mir zu entdecken, von dem ich nicht weiß, was ich damit machen soll. Weißt du, irgendwie so ein Gefühl oder irgendeine Kraft oder irgendetwas, das unberechenbar ist oder was ich überhaupt nicht weiß ... Interessant, so habe ich das noch nicht gesehen (lacht). Es ist irgendwie, ich kann das nicht erklären oder habe Angst, das überhaupt zu klären.“¹⁵

Ständige Suche und allmähliches Vertrauen

„Ich habe verstanden, dass manche Menschen – wie ich – ständig auf der Suche sind und sich immer wieder neu definieren. (Aber) ich habe gelernt, keine Angst mehr vor solchen Prozessen zu haben. Und habe gelernt, allmählich mir und meiner Umwelt mehr zu trauen.“¹⁶

Vertrauen zu sich selbst

„Das ist jetzt das erste Mal, dass ich überhaupt sage, ich habe jetzt Vertrauen, mehr Vertrauen ... Vertrauen mir gegenüber, dass ich herausfinde, wenn (mein Weg) nicht richtig ist. Dann merke ich das, über den Körper ... Jetzt, in dem Moment, habe ich mir gesagt: Doch, vertraue dir und du findest deinen Weg.“¹⁷

Ich bin auf dem Weg zu mir

„Ich bin mehr mit mir eins geworden, das heißt, ich denke nicht mehr so viel über mich nach, über mein Verhalten und ob ich gut ankomme. Es ist wie eine Befreiung von mir selbst (als Gefängnis / Fassade). Ich lebe einfach, was auf mich zukommt. Dadurch ist alles entspannter und weniger stressig ... Mein Ziel war, mit mir eins zu werden und zufrieden zu sein. Ich bin auf dem Weg, werde aber immer wieder unsicher, wenn ich andere als Maßstab nehme. Ich habe keine Vorstellung über meine Zukunft, möchte aber mehr und mehr bei mir bleiben und einfach leben wollen, wie es ist (bisher habe ich mich durch den Druck von außen gezwungen).“¹⁸

Die eigene Verrücktheit leben

„Jeder lebt eigentlich seine eigene Verrücktheit, wohl gibt es manche (Leute), die sind noch versteckter ..., aber es ist genau das, deine eigene Verrücktheit zu leben.“¹⁹

15 Nazgol N. – Gespräch 07.07.2009 (903–928)

16 Nazgol N. – Notizen (eigene) zur Zwischenevaluation 19.03.2009

17 Nazgol N. – Gespräch 09.05.2008 (494–511)

18 Nazgol N. – Gesprächsnotiz (eigene) 01.03.2004

19 Nazgol N. – Gespräch 09.05.2008 (1280–1282)

Alle haben eine Quelle der Kraft in sich

„Ich glaube daran, die Basis ist dieser Glaube, dass alle diese Quelle haben. Das heißt, wirklich diese Kraft in sich haben, um glücklich zu werden ... Ich muss jetzt sofort (daran denken), was mich auch in letzter Zeit ständig begleitet, diese Spiritualität.“²⁰

Einfach sein und keine Angst haben

„Ich glaube, ich bin in diesem Prozess noch mittendrin ... Es liegt mir viel an dieser unkomplizierten, einfachen Form. Weil ich einfach so bin. Ich habe versucht, so eine intellektuelle Fassade zu haben, aber ich schaffe das nicht. Es hat mich immer behindert, so zu sein, wie ich wirklich (bin) ... meine unorthodoxe, einfache und unkomplizierte Art und Weise ... ohne Fassade und keine Angst davor zu haben.“²¹

Entwicklung ist kreisförmig, aber nie gleich

„Interessant, wirklich. Es ist wirklich immer abhängig, wie man die Sache sieht. Ich war wirklich in diesem Kreis und war deprimiert, weil ich dachte, das kann nicht sein. Seit über zwanzig Jahren, dass ich mich immer im gleichen Kreis drehe. Aber zum Glück konnte ich auch sehen, es sind immer unterschiedliche Entwicklungsphasen. Und es geht immer tiefer oder höher oder so. Ich fand das interessant. Und ich glaube jetzt auch, dass das ein natürlicher Ablauf ist. Das ist sozusagen ein Lebenskreis. Klar, dass es immer wieder dasselbe ist, aber trotzdem ist es nie gleich.“²²

Die eigene innere Stimme hören

„Und dann war da eine innere Stimme, die mir sagte, meine Zeit kommt erst später ... (Diese Stimme), ich weiß nicht, das ist irgendetwas von innen ... Das ist ein Gefühl, das spricht (lacht), das ist keine Stimme in dem Sinne, wie ich mit dir rede ... Diese innere (Stimme), das ist mehr dieser Kern. Auch wenn ich jetzt ein bisschen verrückt rede, das ist mein Geist (lacht). Das ist mehr als ich (lacht). Heute bin ich wirklich verrückt ... Ich habe noch nie (jemandem) gesagt, dass die Stimme spricht. Ich hatte auch früher schon diese Stimme, aber ich bin jetzt einen Schritt weitergegangen und habe das ausgesprochen.“²³

20 Nazgol N. – Gespräch 24.03.2009 (612–618)

21 Nazgol N. – Gespräch 24.03.2009 (1067–1093)

22 Nazgol N. – Gespräch 24.03.2009 (531–540)

23 Nazgol N. – Gespräch 07-07-2009 (1476–1568)

A.4.2 Gespräche Brunhild G.

Brunhild G.: Lebenslauf.

Brunhild G. (2001): Gesprächsnotiz, 12.11.2001.

Brunhild G. (2001): Gesprächsnotiz, 27.11.2001.

Brunhild G. (2001): Gespräch, 13.12.2001.

Brunhild G. (2002): Gespräch, 04.02.2002.

Brunhild G. (2002): Notiz (eigene), 04.02.2002.

Brunhild G. (2002): Notiz (eigene), 07.04.2002.

Brunhild G. (2002): Prozess-Skizze, 07.04.2002.

Brunhild G. (2002): Gespräch, 17.04.2002.

Brunhild G. (2002): Prozess-Skizze, 17.04.2002.

Brunhild G. (2002): Gespräch, 02.05.2002.

Brunhild G. (2002): Prozess-Skizze, 02.05.2002.

Brunhild G. (2003): Notiz (eigene), 19.12.2003.

Brunhild G. (2009): Gespräch, 20.03.2009.

Im Tun stecken bleiben

„Und hier bin ich – meistens – stecken geblieben, im Tun.“²⁴

Geld bedeutet, einen Platz in der Gesellschaft zu haben

In einer Prozess-Skizze stellt Brunhild G. die Spannung zwischen Entwicklung (Autonomie, neue Aufgaben) und Sicherheit (Geld = Platz in der Gesellschaft) dar und ist sich auch der Wirkung eigener, negativer Haltungen bewusst.²⁵

Kontrolle

„Auf einer tiefen Ebene habe ich das Gefühl gehabt, Kontrolle zu haben.“²⁶

Innere Kontrollinstanz

„Mir wird klar, ich brauche auf das Thema »Nähe-Distanz« nicht besonders zu achten, das funktioniert gut. Das ist integriert, also brauche ich jetzt da keine neue Kontrolle einzusetzen ... (Die Kontrollinstanz) ist noch wichtig, die kann ich noch nicht verabschieden, die brauche ich noch. Aber ich brauche keine neue Kontrollinstanz, was nämlich meine Befürchtung war.“²⁷

24 Brunhild G. – Gespräch 17.04.2002 (1077)

25 Brunhild G. – Prozess-Skizze 07.04.2002

26 Brunhild G. – Gespräch 04.02.2002 (1064–1072)

27 Brunhild G. – Gespräch 13.12.2001 (123–133)

Schwierigkeiten sind Lernaufgaben

„Dieser Frust, der am Anfang ganz deutlich war, mit dem ich auch nach hier gekommen bin, der ist schon noch spürbar, aber er hat kein Gewicht mehr. Mir ist deutlich geworden, ich bin auf meinem Weg. Und dazu gehören jetzt ... das ist so eine kleine Prüfung, die dazugehört. Und damit bekommt sie den Stellenwert, den diese Prüfung auch hat.“²⁸

Existenzangst

„Da ist schon so eine Angst, wenn ich das mehr lebe. ... dass mir Struktur fehlt, dass ich mich auflöse ... dass ich das zwar lebe, aber dass ich davon nicht leben kann, weil ich kein Geld dadurch verdienen kann. Aber das ist, glaube ich, nicht das Wichtigste. Dann habe ich das Gefühl, ich verliere ... meinen Körper, meinen Rahmen.“²⁹

Angst vor Selbständigkeit

„Und ich habe dann auch schon konkret über Selbständigkeit nachgedacht und überlegt, ob ich kündige. Einfach so aus dem Prozess raus. Ja, damit war ich lange Zeit unterwegs. Ich habe mich meinen Ängsten gestellt (lacht).“³⁰

Sehnsucht und Verlangen machen Angst

„Und dann (die Frage): Kann ich das? Und ob ich das dann integrieren kann? Und so gab es immer wieder solche Erfahrungen. Und diese starke Sehnsucht von mir, dem auch weiter nachzugehen. Aber gleichzeitig auch diese Angst ... Und ich habe auch dieses Vertrauen irgendwie gespürt ... Ich finde das sehr schön, das jetzt so leben zu können. Weil das schon ganz lange ein Thema von mir ist.“³¹

Sich zu zeigen, kostet Mut

„Also ich denke, dass ich mich hiermit zeigen muss, mit dieser Seite, die habe ich ja immer im Verborgenen (gehalten) ... Meine Vorstellung ist aber, dass ich mir hierfür nicht eine Stelle suche, in der ich das lebe, sondern dass ich das selber aufbaue. Und klar, da muss man in Vorleistung gehen (lacht): Menschen überzeugen, dass sie das wahrnehmen, dass sie Geld dafür bezahlen und das finanziell unterstützen.“³²

Prozesse können die Hölle sein

„Diese Prozesse, diese Krisen alle durchzumachen, das ist wirklich der Horror ... So heftig wie jetzt ging es mir noch nie. Dann denke ich aber, das stimmt nicht. Auch diese Prozesse, als ich so krank war und dann das Kind kam. Ich weiß gar nicht, was jetzt eigentlich schlimmer war.

28 Brunhild G. – Gespräch 04.02.2002 (1429–1433)

29 Brunhild G. – Gespräch 02.05.2002 (207–213)

30 Brunhild G. – Gespräch 20.03.2009 (363–369)

31 Brunhild G. – Gespräch 04.02.2002 (1313–1329)

32 Brunhild G. – Gespräch 17.04.2002 (1029–1039)

Das sind so wirklich diese Höllenphasen, fürchterlich. Ich hatte vorgestern so einen Tag, da war ich in der Hölle, mittendrin.“³³

Immer wieder neu suchen

„Ich merke auch, dass es schon Zeiten gibt, in denen ich das jetzt leben kann. Aber ich komme auch immer wieder ein bisschen vom Weg ab und muss dann wieder neu suchen. Ich glaube, das wird mein Leben lang so bleiben.“³⁴

Wege gehen und ausprobieren

„Ich bin ja Wege gegangen, die absolut unkonventionell sind. Und bin wirklich dankbar dafür, dass ich das gemacht habe. Richtig verstehen tue ich es noch nicht, aber ich habe eine Idee davon bekommen, welche Dimension da vorhanden ist.“³⁵

Reifen lassen

„Ich glaube, dass ich annehmen muss, dass ich in bestimmten Dingen aktiv sein muss, um mein Leben zu gestalten, dass es aber (dann) eine Phase gibt, in der bestimmte Dinge auch reifen müssen, wo ich Geduld aufbringen muss und gar nicht so viel aktiv tun muss ... Ich habe den Eindruck, ich habe jetzt wirklich alles getan, was ich tun konnte. Jetzt muss ich das nehmen, was kommt, es in andere Hände geben und abwarten. Auch wenn ich damit ein ganz großes Druckgefühl habe und am liebsten sagen würde: Lass mich mal machen. Ich weiß schon, wo es langgeht. Aber dass es auch ein Stück meine Aufgabe ist, zu sagen: Es scheint was anderes dran zu sein. Das wirklich auch als Aufgabe zu nehmen und diese Geduld zu entwickeln. Und auch das Vertrauen zu haben, es wird schon gut werden.“³⁶

Angst, die Kontrolle aufzugeben

„Absolute Nähe ist mir was relativ Unbekanntes. Ich habe so eine Sehnsucht danach. ... die ist auch in der letzten Zeit stärker geworden. Und mir ist klargeworden: Da steckt unheimlich viel Potential drin. Es zieht mich auch dahin, aber dann muss ich die Kontrolle aufgeben ... Das ist eine Bereicherung für mein Leben, das spüre ich. Aber es ist gut, dass diese Angst da ist, weil die mich auch vorsichtig sein lässt.“³⁷

Im Fluss des Lebens die Kontrolle aufgeben

„Da ist auch dieses: mich in den »Fluss des Lebens« zu begeben ... Auch das Kontrollieren-wollen aufzugeben. Ich will mein Leben schon im Griff behalten. Du merkst, wie schwer mir das fällt? ... Aber mich da auch so rein zu begeben, mit dem Vertrauen, das ich ja eigentlich

33 Brunhild G. – Gespräch 20.03.2009 (491–499)

34 Brunhild G. – Gespräch 04.02.2002 (521–524)

35 Brunhild G. – Gespräch 20.03.2009 (399–402)

36 Brunhild G. – Gespräch 04.02.2002 (397–413)

37 Brunhild G. – Gespräch 13.12.2001 (456–472)

auch schon erfahren habe. Dass es auch nur so gehen kann, aber haha ... Ich habe so viel Angst, die Kontrolle aufzugeben. Weil ich denke, dann kommt sie nicht mehr zurück (lacht) ... Totaler Quatsch, das weiß ich ja, Kontrolle ist eine Illusion.“³⁸

Den Weg konsequent gehen

„Irgendwann kam dann der Punkt, wo ich konsequent meinen Weg weitergegangen bin. Ich bin schon ein langes Stück Weg gegangen, bevor die (Name des Unternehmens) das mal gemerkt haben.“³⁹

Angst vor Spiritualität

„Ich habe Angst vor dem, was da kommt ... vor dieser spirituellen Seite. Ich mache es vorsichtig, so dass ich das Gefühl habe, ich hebe nicht ab. Das möchte ich nicht. Dann hätte ich auch Angst davor, dass ich den Kontakt zur Erde verliere und irgendwann nur noch vergeistigt bin (lacht) ... Da bin ich ganz vorsichtig. Ich experimentiere mit mir selber und denke oft: Was mache ich denn da eigentlich? Ich spüre, dass es mir guttut und mich weiterbringt und dass es auch der richtige Weg ist, dass alles richtig ist. Aber wenn ich mich erlebe, wie ich handele, dann stehe ich manchmal neben mir und frage mich: Bin ich das denn wirklich? (lacht). Vieles ist auch sehr fremd, das möchte ich auch ein Stück integrieren.“⁴⁰

Sich der spirituellen Ebene überlassen

„Das ist die spirituelle Ebene, die damit reinkommt. Dass ich dieses Gefühl habe, mich dem ganz hinzugeben. Und nicht nur eine Idee davon zu haben, das wäre ja nichts Neues für mich ... Das verfestigt sich jetzt auf einer viel tieferen, intensiveren Ebene ... Jetzt wird es ein Teil meines Lebens, dass ich das auch leben kann ... (lange Pause) Ich denke, (es geht um) Vertrauen, dass auch ich meine Bestimmung finden werde.“⁴¹

Meinen Gegner ehren

„(Ich möchte) meinen Gegner ehren, weil er mir die Möglichkeit des Wachstums bietet.“⁴²

38 Brunhild G. – Gespräch 04.02.2002 (1022–1047)

39 Brunhild G. – Gespräch 13.12.2001 (615–619)

40 Brunhild G. – Gespräch 17.04.2002 (784–809)

41 Brunhild G. – Gespräch 04.02.2002 (1131–1157)

42 Brunhild G. – Notiz (eigene) 19.12.2003

A.4.3 Gespräche Rietje S.

Rietje S.: Lebenslauf.

Rietje S. (2008): Gespräch, 05.08.2008.

Rietje S. (2008): Gespräch, 03.09.2008.

Rietje S. (2008): Gespräch, 08.10.2008.

Rietje S. (2008): Gespräch, 06.11.2008.

Rietje S. (2008): Gespräch, 13.11.2008.

Rietje S. (2008): Gespräch, 19.11.2008.

Rietje S. (2009): Gespräch, 03.02.2009.

Rietje S. (2009): Gespräch, 25.02.2009.

Rietje S. (2009): Rückblick, 25.02.2009.

Ende des Machens und der Anstrengung

„Ich werde jetzt 44 und ich hab viel gemacht, im Sinne des Machens und auch der Anstrengung. Und ich habe jetzt das Gefühl, dass diese Anstrengung als Motor ein Stück zurücktritt ... Es war immer dieses, da kommt noch irgendwie die nächste Ebene, wo ich dann auch noch hin will. Dann gab es so ein «Stopp», ein Innehalten. Die erste Hälfte (des Lebens) bestand aus Anstrengung, in der zweiten Hälfte gibt es auch Anstrengung, aber aus einer anderen Motivation heraus: Ich möchte verstehen, was der Sinn für dieses Leben ist. Wo soll ich denn hin? Und sich eher daran zu orientieren und nicht: Jetzt kommt die nächste Position.“⁴³

Lassen und Verbundenheit leben

„Was ich herausgefunden habe, ist, dass es für mich gar nicht so sehr ansteht, dass ich (etwas) entscheide, sondern dass das Leben sich ereignet ... Ich war lange diese (Macherin), ohne dass mir dies immer so klar war. Aber davon habe ich ein Stück losgelassen ... Eher darauf zu vertrauen, dass ich meinen Weg finde im großen Bauplan, und ohne dass ich das plane ... Himmel und Erde immer zu verbinden in mir. Das eine ist wirklich das Tun im Hier und Jetzt und die Bereitschaft, mich auch schwierigen Situationen zu stellen ... das schreckt mich nicht. Das andere ist aber, was ich umschreibe mit Himmel, also die Verbundenheit für mich auch zu erhalten und immer wieder zu suchen. Gerade habe ich so gedacht, die zweite Lebenshälfte heißt auch Zeit des Lassens, also des Zulassens, des Auf-mich-zukommen-Lassens.“⁴⁴

Innere Spaltung: das Wagnis der Entwicklung

„Das eine ist wirklich die Hoffnung und die Bindung, das könnte ja doch etwas werden. Dann muss ich nicht den beruflichen Wagnisweg gehen ... Diese Gutgläubigkeit ist irgendwie ein Anteil in mir: Jetzt glaube denen doch, da tut sich etwas. Und das andere ist einfach die Unsicherheit,

43 Rietje S. – Gespräch 25.02.2009 (911–955)

44 Rietje S. – Gespräch 25.02.2009 (964–994)

dass ich weiß, klar, wenn ich jetzt kündige ... diese Unsicherheit, was kommt danach für mich. Das beunruhigt mich.“⁴⁵

Spannung zwischen Freiheit und Sicherheit

„Nichts Neues zu haben und nicht in ein neues System oder eine neue Struktur eingebunden zu sein, das ist das Thema Freiheit, aber auch das Thema Unsicherheit. Und gleichzeitig ist da auch etwas, das mir Angst macht. Also ich glaube, für mich geht es im Moment darum, diesen Prozess anzunehmen. Das wirklich anzunehmen, anzuerkennen und zu leben ... Ja, dass es Angst macht, aber auch gleichzeitig dieses tiefe Annehmen von: Ich bin unkonventionell oder wie auch immer. Also auch zu mir zu stehen und dazu mehr und mehr 'ja' zu sagen. Ich kann nicht mehr in bestimmten Strukturen leben, das merke ich immer mehr, das wird immer schwerer.“⁴⁶

Sicherheit ist eine Illusion

„(Sicherheit) ist eigentlich eine Illusion. Also, da ist eine Sicherheit und gleichzeitig ist das nur eine Illusion von Sicherheit. Das ist meine größte Unruhe im Moment ... Und gleichzeitig zu wissen, diese Diskrepanz ist nicht aufzulösen. Da ist das Gefühl, das gern diese Sicherheit möchte, das ist auch verständlich, und der Verstand weiß, das geht nicht.“⁴⁷

Angst vor dem eigenen Anderssein

„Meine Arbeitsstelle ist austauschbar. Es geht um mich und mein Thema, die Sorge oder die Angst, die jetzt für mich spürbar geworden ist. Wo passe ich hin? Das ist aber letztendlich das Thema Annahme, mein Anderssein annehmen. Und das, merke ich, ist keine leichte Aufgabe.“⁴⁸

Aufbruch und Umbruch machen Angst

„Genau ... ich habe diese seelische Aufbruch-, Umbruchsituation, wo ich merke, da verändert sich etwas. Ich habe das Gefühl, da passiert eine ganze Menge innerlich und auch äußerlich. Aber es ist nach wie vor so, dass ich denke, ich weiß noch nicht ... Aber ich glaube, ich kann den Weg mehr annehmen. Im Moment denke ich, ja, es gehört dazu. Es gehört auch dazu, dass mir das eine oder andere schwerfällt ... so diese Auseinandersetzung, wovor ich Angst habe. Ich brauche immer noch mal diesen Impuls, ja, ich bin auf dem richtigen Weg, wenn ich auch noch nicht weiß, wie das Schild heißt, wo ich irgendwann ankomme.“⁴⁹

Angst vor dem Ungewissen

„Im privaten Bereich war es immer schon so, dass ich unkonventioneller war. Aber beruflich bin ich wirklich in dieser Normalität gewesen, was ja auch gut war. ... Aber jetzt so von innen

45 Rietje S. – Gespräch 03.09.2008 (459–481)

46 Rietje S. – Gespräch 08.10.2008 (592–617)

47 Rietje S. – Gespräch 08.10.2008 (1154–1195)

48 Rietje S. – Gespräch 08.10.2008 (410–421)

49 Rietje S. – Gespräch 08.10.2008 (379–399)

heraus zu merken, ich kann nicht mehr, und gleichzeitig auch die Angst (zu spüren), die damit verbunden ist. Dieses Ungewisse, was kommt denn dann? Und packe ich das? ... Ich denke, das (Unkonventionelle) wird die Führung übernehmen, dessen bin ich mir schon sehr sicher. Von der Kraft her, ja, das wird spannend, aber was dann? Das ist diese Unsicherheit. Bisher bin ich ja mit dieser Kraft und mit diesem Anteil so umgegangen, dass sie da sein dürfen. Es darf sie geben, ich bin auch stolz darauf, aber immer noch mit einem »Aber« dabei. So nach dem Prinzip: Aber wir machen trotzdem ganz normal (weiter).⁵⁰

Es geht darum, den eigenen Weg zu gehen

„Ich glaube, (es geht darum,) wirklich den für mich passenden, beruflichen Weg zu gehen. (Ich möchte gern) eine Vision entwickeln für meinen beruflichen Weg, der nicht unbedingt immer in einem System (liegt) ... Das heißt für mich, eine Idee zu entwickeln, wo langfristig mein beruflicher Weg hingehen könnte oder was so die Berufsfelder und Orte sind, an denen ich mit dem, was ich mit Beruf verbinde und was ich zu leisten bereit bin, auch am richtigen Ort bin. Ich möchte kooperieren, ich will etwas Konstruktives leisten und dazu gibt es einfach im Moment überhaupt keinen Platz.“⁵¹

Kann ich wieder beruflich Fuß fassen?

„Ja, ich merke, das ist eine große Sorge. Schaffe ich es noch einmal, beruflich Fuß zu fassen? Was passt überhaupt noch beruflich zu mir? Wie kann mein weiterer beruflicher Weg aussehen? Und wenn ich nicht mehr in einem System arbeite, dann meldet sich (die Frage): Kann ich eigentlich genug, um etwas anderes zu machen? Das eine war ja auch sehr vertraut.“⁵²

Angst als Wächterin der Grenzen

„Ich denke, das ist eine sehr drängende Kraft und gleichzeitig habe ich noch mal gemerkt, wovor ich Angst habe, was die Grenzen sind. Angst als Wächterin der Grenzen ...“⁵³

Der Prozess geht tief

„Ich war sehr verunsichert, ich habe gespürt, dass ich krank werde. Gleichzeitig war ich sehr verzweifelt, weil ich mich doch sehr bemühte, mit dem System klarzukommen, aber auch gleichzeitig mir selbst treu zu bleiben. Die Arbeit in dem Unternehmen war für mich eine Lernmöglichkeit, mich persönlich und in meiner Berufsrolle sehr deutlich wahrzunehmen und zu spüren, was ich nicht mehr kann und möchte. Der Prozess hat mich sehr tief, auf dem Grund meiner Persönlichkeit bewegt, da es in diesem Prozess für mich um die Annahme meiner selbst ging.“⁵⁴

50 Rietje S. – Gespräch 08.10.2008 (649–670)

51 Rietje S. – Gespräch 05.08.2008 (280–314)

52 Rietje S. – Gespräch 08.10.2008 (734–746)

53 Rietje S. – Gespräch 08.10.2008 (572–577)

54 Rietje S. – Notizen (eigene) zum Rückblick 25.02.2009

Leid in Lernprozesse umsetzen

„Eigentlich ist es ein sehr spiritueller Weg gewesen. Es ging für mich dabei vor allem um die persönliche Dimension des Lernens. Mit diesem Leid umzugehen, das ich hatte und daraus für mich einen Lernprozess zu machen. Dieser Prozess hat mich sehr gerüttelt, ich musste in der Situation sehr gut für mich sorgen und auch sehr wach sein.“⁵⁵

Eine drängende Kraft hält den Prozess in Gang

„Ich merke dieses Drängende, es macht mich wach und hält mich auch im Prozess. Dann sage ich, aha, da ist etwas noch nicht stimmig, (noch nicht so) wie es sein soll.“⁵⁶

Der drängenden Kraft mehr Raum geben

„Gleichzeitig auch dieser Weg des Annehmens, mein Eigensein mehr zu leben, dem auch mehr Raum zu geben. Ja, das steht an. Das ist eine drängende Kraft, anders geht es auch nicht mehr. Also, ich kann auch nicht mehr lange anders. Aber ich löse dann viele Verbindungen auf und das verstärkt natürlich die Angst.“⁵⁷

Ein neuer Mensch werden und Vertrauen entwickeln

„Eine große innere Kraft, ein Wandel von der alten zur neuen Rietje: Ich bin stabiler geworden und habe meinen »Tarnmantel« innerlich abgelegt. Es war ein Lernprozess, es ging um ein Annehmen von Vertrauen in mein Leben und in Himmel und Erde.“⁵⁸

Es steht etwas anderes an: Freiheit + Eigensein leben

„Da sitzt so ein inneres Menschlein in mir und fragt, was machst du dir da gerade vor? Das meine ich mit diesem Drängenden ... Diese Kraft in mir, anders leben zu wollen und mich nicht mehr so anstrengen zu müssen. Es ist ja auch anstrengend, bestimmte Dinge zurückzuhalten. Dieser Anteil in mir will auch gelebt werden. Und gleichzeitig habe ich auch Angst ... Dieses Drängende will das jetzt leben, mehr diese Freiheit und das Eigensein leben. Ich glaube, da kommt das Drängen auch her. Eigentlich zu wissen, es steht etwas anderes an.“⁵⁹

Angst, aus allem herauszufallen

„Das ist jetzt nicht mehr so abgegrenzt. Die andere Stimme meldet sich irgendwie mehr oder ist deutlicher da. (Dieser Teil) ist nicht mehr so isoliert, ich merke es jetzt auch mehr im Alltag, er macht sich bemerkbar ... ich habe (inzwischen) neue Freiheiten und trotzdem habe ich Angst. Weniger Angst davor, anders zu sein, sondern Angst, aus allem herauszufallen.“⁶⁰

55 Rietje S. – Gespräch 25.02.2009 (827–855)
56 Rietje S. – Gespräch 08.10.2008 (1421–1426)
57 Rietje S. – Gespräch 08.10.2008 (862–876)
58 Rietje S. – Notizen (eigene) zum Rückblick 25.02.2009
59 Rietje S. – Gespräch 08.10.2008 (966–1024)
60 Rietje S. – Gespräch 08.10.2008 (695–719)

Wo will Gott mich sehen?

„Mein Prozess enthält sehr viele spirituelle Aspekte. Die Heftigkeit, in der mich die Arbeitssituation sowohl beruflich als auch persönlich gefordert hat, hat mich tief berührt. In vielen schwierigen Situationen und schlaflosen Nächten ist mir das Beten wieder vertraut geworden. Eine wichtige Frage in diesem Prozess und in der Zielfindung für meinen weiteren Weg war die Frage, wo Gott mich sehen will. Ich habe zudem eine Vorstellung davon bekommen, dass ich eingebunden bin einen großen Zusammenhang, in dem ich mit meiner Arbeit »nur« einen Baustein leiste.“⁶¹

Haltegriffe loslassen

„Ich habe das Gefühl, ich habe Haltegriffe losgelassen. Das ist noch neu, noch ungewohnt für mich ... Ich bin von Stelle zu Stelle gegangen, das war auch ein Stück Haltegriff. Ich glaube, es wäre auch für die (Name der Organisation) leichter, wenn ich gesagt hätte: „Ich gehe, weil ich da und da anfang.“ (Dass ich einfach so gehe), das verstärkt dieses: 'Oh, die geht', also diese Freiheitsgeschichte.“⁶²

Ruhephasen und Auszeit planen

„Gleichzeitig muss ich auch diese »stille Zeit« organisieren, damit ich nicht zu schnell an meine Grenzen komme und dann merke, ich kann nicht mehr. Es geht darum, das alles mehr in Balance zu bringen, denn es gibt diese beiden Seiten in mir ... Das heißt, dass ich im Alltag darauf achten muss, wie viel Kontakt und wie viel Machen gut für mich sind und wie viel Zeit der Reflexion und des Rückzugs ich brauche ... Weil ich gleichzeitig auch merke, dass diese andere Kraft immer mehr Raum gewinnt, die ich ausbalancieren muss mit der Macherin (in mir) ... Ich merke, dass ich kompromissloser werde, was meine Zeit angeht. Ich stehe nicht mehr automatisch zur Verfügung.“⁶³

61 Rietje S. – Notizen (eigene) zum Rückblick 25.02.2009

62 Rietje S. – Gespräch 19.11.2008 (741–765)

63 Rietje S. – Gespräch 03.02.2009 (1072–1109)

A.4.4 Gespräche Franz K.

- Franz K. (2008): Gespräch, 28.06.2008.
Franz K. (2008): Gespräch, 05.09.2008.
Franz K. (2008): Prozess-Skizze, 05.09.2008.
Franz K. (2008): Gespräch, 12.09.2008.
Franz K. (2008): Gespräch, 30.10.2008.
Franz K. (2008): Prozess-Skizze, 30.10.2008.
Franz K. (2009): Gespräch, 10.01.2009.
Franz K. (2009): Prozess-Skizze, 10.01.2009.
Franz K. (2009): Gespräch, 11.02.2009.
Franz K. (2009): Post-memo, 11.02.2009.
Franz K. (2009): Prä-memo, 11.02.2009.

Sicherheit und Freiheit suchen

„Es ist eigentlich so eine 50:50-Situation: Auf der einen Seite in der Firma die Sicherheit suchen und auf der anderen Seite zu sagen: da ist die Freiheit ..., das Wachstum ... (Ist fast ein Beratungskonzept, was wir jetzt hier machen.)“⁶⁴

Spannung zwischen Wachstum und Sicherheit erfordert einen Bewusstseinswandel

„Bei der Spannung zwischen Wachstum / Freiheit und Sicherheit kann eine Problemlösung nur durch Bewusstseinswandel erreicht werden.“⁶⁵

Angst vor dem unbekannten Neuland

„Das (da draußen), das ist ja echt unbekannt ... verstehst du? ... Es ist im Grunde genommen genau das gleiche Gefühl, es ist genau identisch, (wie damals mit dem) Ziel, Unternehmensberater zu werden. Ich bin verrückt geworden, als es dann (hieß), dass wir alle so einen Kurs machen sollten, also so ein Seminar geben sollten.“⁶⁶

Angst, vollkommen ohne Sicherheit dazustehen

„Ich habe manchmal so das Gefühl, dass ich eigentlich total Angst davor habe, vor dem, was dahinter steht. Weil ich mich eigentlich auf der einen Seite in die Richtung bewege und (andererseits) dagegen arbeite ... Ich habe schon das Gefühl, dass ich dem näher komme, was ich eigentlich will, aber ich habe Angst davor, dass es noch viel eklatanter, viel härter ist als das, was ich mir jetzt gerne so vorstelle, wie ich es gerne hätte ... Ja, dass ich hinterher ohne Sicherheit dastehe. Weißt du, einmal zu wissen, das ist eigentlich dein Weg, das ist eigentlich das, was du willst.“⁶⁷

64 Franz K. – Gespräch 30.10.2008 (1128–1168)

65 Franz K. – Prozess-Skizze 30.10.2008

66 Franz K. – Gespräch 30.10.2008 (304–321)

67 Franz K. – Gespräch 30.10.2008 (93–113)

Im Einklang mit mir sein wollen

„Einfach eine innere Zufriedenheit, einfach zu wissen, ich bin im Einklang damit. Dass das, was ich tue, im Einklang ist (mit mir). Die Frage ist (nämlich), ob das jetzt alles richtig ist. Denn das ist die eigentliche Sicherheit, dass ich die Frage für mich beantworten kann, wenn ich irgendwann sterbe, ob das alles richtig war, was ich getan habe ... Ob es das wert war, was ich getan habe. Ich will einfach nicht sterben in dem Gefühl, oh, Sch..., ich hätte eigentlich alles anders machen sollen.“⁶⁸

Angst, aus sich rauszugehen

„Vielleicht ist es gar nicht diese Unsicherheit, eigentlich ist es eher das, noch mehr aus mir rauszugehen. Ich merke immer, dass ich mich zurückhalte ... Weil ich einfach in dem Moment nicht weiß, ob ich das so machen soll.“⁶⁹

Angst überwinden heißt Grenzen überschreiten

„Der Schritt über die Grenze ist, meine Angst zu überwinden. Und diese Gedanken auszudrücken ... Weil, dann kommen auf einmal Ideen ohne Ende.“⁷⁰

Angst als Wegweiser

„Angst ist ja eigentlich ein ganz gutes Zeichen dafür, wirklich zu sagen: Mensch, vorsichtig sein. Und nicht nach dem Motto: Ich muss jetzt meine Angst überspielen; und einfach Dinge zu tun, obwohl mein Innerstes sagt: Nein, das ist eigentlich nicht das Richtige für dich.“⁷¹

Angst ist irrational

„Diese Angst ist eigentlich total irrational ...“⁷²

Blockaden dienen dazu, sich die inneren Hindernisse anzuschauen

„Diese Blockade war notwendig, damit ich alle diese Haltungen, all' das, was mich hindert in meinem Leben, sehen kann, aufsammeln und anschauen kann.“⁷³

Angst zu scheitern (Minderwertigkeitsgefühle)

„(Ich habe Angst davor,) zu scheitern und Unrecht zu haben ... Dann kommen alle diese ganzen Themen wieder hoch: Minderwertigkeit.“⁷⁴

68 Franz K. – Gespräch 28.06.2008 (559–571)
69 Franz K. – Gespräch 05.09.2008 (504–517)
70 Franz K. – Gespräch 30.10.2008 (2185–2196)
71 Franz K. – Gespräch 10.01.2009 (2048–2066)
72 Franz K. – Gespräch 25.02.2008 (104–108)
73 Franz K. – Gespräch 10.01.2009 (1330–1338)
74 Franz K. – Gespräch 30.10.2008 (711–743)

Angst, sich zum Narren zu machen

„Das Risiko einzugehen, sich zum Narren zu machen ... Da ist dieses Thema, gedemütigt oder ausgelacht zu werden.“⁷⁵

Trusting my inner knowing

„Klar, ich habe die Situation selbst herbeigeführt. Im Grunde genommen, habe ich so lange herumgenervt, bis es so kommen musste ... Eigentlich habe ich unbewusst offen gearbeitet. Da ist so diese Kraft, die ich nicht kontrollieren kann ... Die einfach diese Klarheit will, verstehst du, ich kann dann nicht mehr anders ... Trusting my inner knowing.“⁷⁶

Weniger abhängig von der Meinung anderer

„Mehr die Wahl? Also ich glaube, dass ich jetzt weniger abhängig bin von der Meinung anderer.“⁷⁷

Innere Sicherheit + innere Freiheit gehören zusammen

„Weil ich glaube, wenn man so in dieser Freiheit, in dieser Art und Weise kommuniziert, dass man dann einfach erfolgreich ist ..., wenn du diese innere Sicherheit hast. Ich mache gar keinen Unterschied zwischen innerer Sicherheit und innerer Freiheit. Das ist für mich überhaupt gar kein Unterschied.“⁷⁸

Nicht Gott verleugnen, aber auch nicht sich selbst

„Im Grunde genommen sollte man sich nicht selbst verleugnen ... Du sollst Gott nicht verleugnen, aber du sollst dich auch nicht selbst verleugnen ... Weil du dich dann abtrennst von dir selbst ... Du sonderst dich im Grunde genommen ab.“⁷⁹

Mein Kern: die beständige Suche nach Gott

„Ich rede da auch fast mit keinem drüber. Im Grunde genommen ist es das, was ich so mit mir selbst herumtrage. Die Gedanken, die ich mir mache. Wo ich sage, das ist der Kern meiner Ich-AG ... Diese beständige Suche nach Gott ... Tja, das ist der Sinn des Lebens.“⁸⁰

Gotteserfahrung + einfach ich selbst sein

„Weil ich einfach, verstehst du, keinen Halt mehr habe. Klar, kann man sagen, das ist jetzt Gott, da am Kreuz oder man kann in die Kirche gehen, aber das ist es eigentlich gar nicht. Es ist eigentlich immer wieder neu ... (Es gibt nichts), woran du dich festhalten kannst. An der Bibel, an einem Priester oder daran, jeden Tag in die Kirche zu gehen, da kann man sich wunderbar dran festhalten. Das gibt Halt, man muss nur fest genug daran glauben ... Aber wenn man dann

75 Franz K. – Gespräch 06.05.2008 (2460–2470)
76 Franz K. – Gespräch 30.10.2008 (620–646)
77 Franz K. – Gespräch 11.02.2009 (918–933)
78 Franz K. – Gespräch 05.09.2008 (826–833)
79 Franz K. – Gespräch 12.09.2008 (819–891)
80 Franz K. – Gespräch 12.09.2008 (1632–1651)

irgendwann merkt, oh, das ist gar nicht Meines. Das ist eigentlich nur etwas, was man gelernt hat, weil es halt so sein soll. Und wenn das dann nicht mehr da ist, aber du trotzdem tief in dir drin weißt, dass es da ist ... Du weißt trotzdem, dass Gott da ist oder dass da irgendwas sein muss, verstehst du, dann ... Weil, es gibt manchmal so (Momente), wie in dieser Kirche (weint). Auf einmal, so, dann war Er wieder weg ... Das war ein total magischer Moment ... Er war einfach da ... Ich habe mich total glücklich gefühlt. Eins mit mir, einfach so, alles wunderbar, einfach da sein ... Wie im Paradies ... einfach so, es war einfach gut ... (Seitdem ist es) irgendwie anders. Da wurde etwas losgetreten, so einfach meinen Weg zu gehen. Die Fesseln abstreifen von dem, was mich abhält, ich selbst zu sein.“⁸¹

Spiritualität + Persönlichkeit

„(Die Frage ist,) wie man mit Leuten spricht. Was sind die menschlichen Probleme und wie geht man mit denen um? Eigentlich geht es um das Thema Spiritualität, aber wie kann eine Führungskraft das transportieren? ... Die Persönlichkeit und die persönliche Integrität (sind dabei wichtig) ... und Authentizität.“⁸²

Spiritualität als Entscheidungsfaktor für den Beruf

(Zur Frage: Was hat Entwicklung mit Spiritualität zu tun?)

„Ich denke, das eine geht nie ohne das andere. (Spiritualität) ist ja auch mit ein Entscheidungsfaktor, warum man bestimmte Dinge tut oder nicht tut ...“⁸³

Aufbau einer Vertrauenskultur

„Wenn das Unternehmen gesagt hätte, es will seine Führungskultur ändern, dann hätte ich gesagt, das ist eine wirkliche Aufgabe. So ein Unternehmen von innen her umzukrempeln. Hört sich ja so einfach an, Vertrauensorganisation ... Aber wie entzünde ich diesen Funken? Das kann man ja nicht einfach verordnen. Genau das hätte mich fasziniert, aber nicht einfach wieder noch so ein System einzuführen ...“⁸⁴

Misstrauen und Vertrauen – zwei Führungsstile

„(Es geht um) Entwicklung ... um Erziehung zur Freiheit ... (Das Gegenteil wäre Kontrolle) und Misstrauen ... (Entweder) der Mensch ist schlecht oder der Mensch ist gut ... Im Grunde genommen geht es um Liebe.“⁸⁵

81 Franz K. – Gespräch 12.09.2008 (1655–1728)

82 Franz K. – Gespräch 28.06.2008 (223–239)

83 Franz K. – Gespräch 11.02.2009 (866–885)

84 Franz K. – Gespräch 11.02.2009 (1058–1082)

85 Franz K. – Gespräch 10.01.2009 (1942–1976)

A.5 Samenvatting

De uitgangssituatie

In het onderzoekskader wordt in verband met »*leadership* en spiritualiteit« (hoofdstuk 3) inleidend beschreven dat de situatie in ondernemingen en organisaties in het algemeen heel complex is. Vooral de permanente veranderingsprocessen kosten veel energie en verlammen de creativiteit die daardoor voor het eigenlijke arbeidsproces verloren gaat. Bovendien laten veranderingsprocessen een eigen dynamiek zien die vaak niet te beheersen is en die precies om deze reden ook parallellen met de spirituele ontwikkeling vertoont. De oplopende druk en de eis om steeds meer te presteren laten daarom het verlangen naar een »cultuuromslag« sterker worden. Begrippen als zingeving en zelfreflectie zijn om deze reden hoogst actueel. Van leidinggevendenden wordt verwacht dat ze naast de alledaagse stress ook op zoek gaan naar zingeving en naar spiritualiteit, en dat ze tevens in staat zijn om ook voor hun medewerkers deze dimensie toegankelijk te maken. De eisen aan de competentie van leidinggevendenden zijn op deze manier gestegen, waardoor de vraag rijst welke ontwikkelingsprocessen leidinggevendenden zelf moeten doorlopen om aan zulke hoge, ook spirituele, eisen te kunnen voldoen. Meer nog dan in een tijd van stabiliteit, zijn in deze tijd van onzekerheid aspecten als vertrouwen en innerlijke zekerheid belangrijk, vaardigheden die juist voor het geven van leiding aan mensen belangrijk zijn. Maar hoe kunnen leidinggevendenden in een tijd van onzekerheid vertrouwen en innerlijke zekerheid ontwikkelen?

Vooral als leidinggevendenden zich (zoals vele andere mensen ook) tegelijkertijd van de traditionele religie en van de traditionele vormen van spiritualiteit verwijderen. In het kader van deze vervreemding gaan ze op zoek naar andere bronnen, vaak echter zonder zich met een andere religie of spirituele school te verbinden. De »tijdsgeest« speelt dus bij de spirituele ontwikkeling van leidinggevendenden een belangrijke rol. Dit geldt ook voor de vier cliënten wiens begeleidingsgesprekken voor dit onderzoek geanalyseerd werden. Ze laten een basale, maar vrije en ongebonden spiritualiteit zien die niet of nauwelijks een bedding heeft in een traditionele religie of spirituele school, maar hebben tegelijk toch geen houding van vrijblijvendheid. Om deze reden en vanuit achtergrond van de postmoderne vrijblijvendheid wordt in dit onderzoek ook de betekenis van binding belicht.

De doelstelling van dit onderzoek

Het doel van dit onderzoek is een verkenning van vooral de spirituele dimensie van individuele ontwikkelingsprocessen van leidinggevendenden. De focus ligt hierbij op de fases van verandering of crisisachtige besluitvormingsmomenten, want er wordt verwacht dat zich vooral in tijden van onzekerheid spirituele aspecten laten zien. Er wordt onderzocht hoe leidinggevendenden in zulke fases of momenten met hun onzekerheid omgaan en welke betekenis spiritualiteit heeft, als het

erom gaat in deze seculiere tijden innerlijke zekerheid en vertrouwen te ontwikkelen. De intentie hierbij is om eerste hypothesen te formuleren die dan in latere studies getoetst en eventueel geconcretiseerd kunnen worden.

De aanpak

Uitgaande van het grote veld der spiritualiteitswetenschap en met als achtergrond de eigen ervaring met *coaching* en begeleiding van leidinggevendenden, wordt dit onderzoek in zijn geheel als een interdisciplinaire, exploratieve literatuurstudie op de grens tussen psychologie en spiritualiteit uitgevoerd. Interdisciplinair, omdat het vermoeden bestond dat de spirituele ontwikkeling van leidinggevendenden tegelijk ook de psychologische ontwikkeling raakt. Exploratief, omdat het om een verkenning van het brede veld van spiritualiteit en *leadership* ging, maar tevens ook om een verkenning van de spirituele ontwikkeling in de christelijke, alsook in de alternatieve context.

In dit verband werd eerst een onderzoek naar de psychologische ontwikkeling gedaan (hoofdstuk 4), en in een tweede stap ook met betrekking tot de spirituele ontwikkeling (hoofdstuk 5). Maar omdat de resultaten m.b.t. de ontwikkeling van vertrouwen en innerlijke zekerheid geen voldoende inzichten opleverden werd het onderzoek uitgebreid naar de grens tussen psychologie en spiritualiteit. De bewegingen van alternatieve spiritualiteit werden erbij betrokken (hoofdstuk 6), alsook de wetenschappelijke reflecties van uiteenlopende scholen van de spirituele psychologie (hoofdstuk 7). Met het oog op de complexiteit van de onderzoeksvragen en ook van de resultaten van de literatuurstudie in zijn geheel, werden eerst de inzichten met betrekking tot de spirituele ontwikkeling algemeen bereflecteerd (hoofdstuk 8) en vervolgens naar de situatie van leidinggevendenden vertaald (hoofdstuk 9) en met uitspraken van cliënten uit hun begeleidingsgesprekken empirisch onderbouwd. In twee afsluitende hoofdstukken werden nog verwijzingen ter ondersteuning van leidinggevendenden toegevoegd (hoofdstuk 10) en werden tevens ook conclusies getrokken met betrekking tot de praktijk in bedrijven en organisaties (hoofdstuk 11).

Korte samenvatting van de resultaten

Voor een eerste benadering van de spirituele ontwikkeling van leidinggevendenden, en omdat tevens het vermoeden bestond dat deze ook de grens tussen psychologie en spiritualiteit raakt, werd de spirituele ontwikkeling van meerdere kanten belicht. Belangrijk was om in het kader van de literatuurstudie ook tot een begrip van de psychologische ontwikkeling te komen (hoofdstuk 4). Ontwikkeling is een doelgericht maar passief gebeuren die met een zekere »drang« samengaat en in fases verloopt, die echter niet afgesloten zijn maar in elkaar overgaan en soms ook verschuivingen of stagnaties kennen; ze verloopt dus niet rechtlijnig.

De ontwikkelingspsychologie beschikt over meerdere veelzeggende modellen die al in de tweede helft van de 20^e eeuw ontwikkeld werden. De verschillende aspecten van de ontwikkeling gedurende de eerste levensjaren worden later door de zogenaamde psychologie van de levensloop

aangevuld. Hierbij werd duidelijk dat er ook nog op volwassen leeftijd een ontwikkeling plaatsvindt en dat bovendien de overgangen tussen de verschillende fases belangrijk zijn, maar ook door crisis gekenmerkt worden. Bijzondere crisisjaren zijn hierbij de overgang naar het midden van het leven waarin veel mensen hun principiële oriëntatie herzien en eventueel corrigeren. Doel van de psychologische ontwikkeling is in zijn geheel de ontplooiing van het »eigene«. In verband met de psychologische ontwikkeling werd ook de grens met de spiritualiteit onderzocht, wat helaas weinig echte resultaten opleverde. Alleen de humanistische psychologie en de dieptepsychologie laten raakvlakken met de spirituele ontwikkeling zien; beide worden daarom op een later tijdstip nog uitgebreider besproken (hoofdstuk 7).

Aanvullend op de studie van de psychologische ontwikkeling, werd ook een literatuurstudie met betrekking tot de spirituele ontwikkeling in de christelijke context gedaan (hoofdstuk 5). In dit verband werd duidelijk dat bijna iedere auteur zijn eigen mening over en zijn eigen definitie van spiritualiteit heeft, maar dat het in zijn geheel om de godsrelatie van de mens gaat en vooral om het verlangen God te bereiken. Deze verschillende definities kwamen tot stand tegen de achtergrond van belangrijke accentverschuivingen die zich in de loop van de tijd binnen de christelijke spiritualiteit voordeden (van mystiek naar ascese en weer terug). Ook werd duidelijk dat de basale spiritualiteit van mensen die in de wereld staan (de zogenaamde »leken«-spiritualiteit) in haar oorspronkelijkheid zeker een eigen plaats inneemt tegenover de spiritualiteit van kloosterlingen of clerici. Hierbij speelt ook de houding ten opzichte van arbeid (als spiritualiteit) een belangrijke rol. Los van de verschillende vormen van spiritualiteit werd zichtbaar dat levende spirituele ontwikkeling een ervaringsweg is en met een transformatieproces samengaat. In dit verband laat de literatuur vele modellen zien tot en met de afbeelding van de spirituele ontwikkeling als spiraal.

Net zoals bij de psychologische ontwikkeling hebben ook bij de spirituele ontwikkeling de levenscrises een belangrijke betekenis. Levenscrises kunnen de spirituele ontwikkeling bevorderen, maar op haar beurt kan ook de spirituele ontwikkeling tot levenscrises leiden. Omdat in de begeleidingsgesprekken met de cliënten telkens ook weer de vraag naar de eigen roeping naar boven kwam werd in deze literatuurstudie ook het aspect van roeping opgenomen. In verband met de psychologische ontwikkeling was al duidelijk geworden dat ontwikkeling altijd in een spanningsveld tussen lagere en hogere polen (b.v. tussen eigenbelang en geweten) plaats vindt. Dit kon ook voor de spirituele ontwikkeling geconcludeerd worden, met bijzondere nadruk op het spanningsveld tussen God en mens. Zo werden in het geheel genomen wel enige raakpunten met de psychologische ontwikkeling zichtbaar, maar toch werd duidelijk dat (tenminste in de literatuur) de grens met de psychologie in zijn totaliteit tot nu toe weinig aandacht heeft gekregen.

Omdat de vier cliënten, die met hun ontwikkelingsprocessen bij dit onderzoek betrokken werden, een spiritualiteit lieten zien die zowel door de traditionele religie als door de alternatieve spirituele bewegingen beïnvloed was, werd er ook een studie naar de nieuwe en alternatieve spiritualiteit gedaan (hoofdstuk 6). Kenmerkend voor de alternatieve spiritualiteit is dat deze

psychologische aspecten erbij betreft en over het algemeen sterk op ervaring gericht is. Door deze literatuurstudie werd duidelijk dat de nieuwe en alternatieve bewegingen in een klimaat van secularisering en van algemene geloofscrisis zijn ontstaan. En dat ze (bij alle verscheidenheid) hun identiteit meestal uit hun kritiek op de traditionele religieuze leer, maar vooral ook uit hun kritiek op de kerken afleiden. Het loskomen uit de binding aan een traditie heeft echter tot het fenomeen van de spirituele «zoeker» geleid. Op zoek naar intensieve en religieuze ervaringen *switchen* mensen tussen de verschillende bewegingen, maar gaan ze meestal geen nieuwe, vaste binding aan. Net zoals de christelijke kerken lijden daarom ook de alternatieve bewegingen onder de postmoderne vrijblijvende instelling van mensen.

Door het erbij betrekken van psychologische aspecten is onder meer ook een soort «gepsychologiseerde» spiritualiteit ontstaan die vaak eerder als een ondersteuning voor het leven begrepen kan worden dan dat ze de ontwikkeling van de persoonlijke godsrelatie steunt. Op de nieuwe spirituele bewegingen wordt dan ook (vanuit de christelijke kant) veel kritiek geuit die zich vooral op het (voor christenen) vage godsbegrip van deze bewegingen richt, maar ook op de vrijblijvende instelling van vele spirituele zoekers.

Omdat in de bewegingen van de alternatieve spiritualiteit weliswaar psychologische aspecten betrokken worden, maar deze dan in de desbetreffende literatuur verder niet bereflecteerd worden, werd de literatuurstudie tevens op wetenschappelijke reflecties met betrekking tot de grens tussen psychologie en spiritualiteit uitgebreid (hoofdstuk 7). Er werd onderzocht welke inzichten bij de scholen van de zogenaamde spirituele psychologie met betrekking tot de spirituele ontwikkeling bestaan. Heel verhelderend waren vooral de onderzoeken en reflecties van Jung, Maslow, Assagioli, Frankl, De Wit en Wilber. Allen laten ze zien dat het om een voortgezette of hogere ontwikkeling van de mens gaat en dat deze verdere ontwikkeling haar doel in de transcendente dimensie heeft. Er wordt zelfs over de ontbinding van het ego gesproken dat als een serieuze hindernis de spirituele ontwikkeling in de weg staat.

De inzichten uit deze verschillende literatuurstudies werden in twee volgende hoofdstukken samengevat en bereflecteerd. In een apart hoofdstuk werd allereerst de spirituele ontwikkeling in het algemeen bereflecteerd, om aansluitend deze inzichten in een volgend hoofdstuk op de situatie en op de ontwikkeling van leidinggevendens toe te passen. In de reflectie met betrekking tot de spirituele ontwikkeling in het algemeen (hoofdstuk 8) werd tevens ook het complexe samenspel van de psychologische en spirituele dimensie belicht. Hier werd aangetoond dat bij het keerpunt naar de spiritualiteit eventueel ook de »gepsychologiseerde« spiritualiteit een voor de tegenwoordige tijd belangrijke overgangsfase vormen kan. De eigenlijke spirituele ontwikkeling toont zich dan als een proces (met bepaalde kenmerken) die door het verlangen naar God gedragen wordt. In meerdere fases overwinnen mensen in toenemende mate hun normale ik-betrokkenheid en richten zich steeds meer op God. In dit proces hebben crises in het geheel een belangrijke functie en dit geldt ook voor de ontwikkeling van vertrouwen en innerlijke zekerheid.

De inzichten met betrekking tot de algemene spirituele ontwikkeling werden vervolgens op de situatie en op de spirituele ontwikkeling van leidinggevendens toegepast (hoofdstuk 9). Besproken werd eerst de situatie van leidinggevendens, vooral met het oog op hun hoge positie en hun voorbeeldfunctie. Hierbij werd duidelijk in welk bijzonder spanningsveld hun ontwikkeling plaatsvindt. Belangrijk lijkt vooral het spanningsveld tussen macht en onmacht. Andere spanningsvelden zijn het gevolg van de spanning tussen de fases van doen en van laten (vooral in de overgang tussen deze beide fases) en door de spanning tussen het ontwikkelings- en vrijheidsverlangen enerzijds en de normale menselijke veiligheidsbehoeften anderzijds. Met betrekking tot de ontwikkeling van vertrouwen en innerlijke zekerheid werd geconcludeerd dat deze verrassend complex is. Om deze complexiteit te benaderen werd – hypothetisch en als ondersteuning – een onderscheid gemaakt tussen de ik-pool en de (spirituele) zelf-pool, waartussen de spirituele ontwikkeling plaatsvindt. Het normale, stabiele ik wordt in tijden van onzekerheid of crisis gedestabiliseerd, het gevoel van zekerheid en meestal ook het vertrouwen gaan verloren en moeten in een moeizaam proces opnieuw verworven worden. Daarbij kan er tussentijds een vertrouwen in het proces zelf ontstaan (»procesvertrouwen«). Bij deze reflecties over de verschillende fases of aspecten werden telkens ook weer uitspraken van de cliënten uit hun begeleidingsgesprekken betrokken, om de inzichten uit de literatuur te onderbouwen of aan te vullen.

Vervolgens werden dan verwijzingen opgepakt die in de literatuur met betrekking tot de spirituele ontwikkeling – vooral ook voor leidinggevendens – gegeven werden (hoofdstuk 10). Deze verwijzingen werden aangevuld met ervaringen uit de eigen begeleidingspraktijk. In verband met de spirituele ontwikkeling (naast het klaarspelen van de alledaagse opgaven) hebben aspecten zoals zelfmanagement en zelfleiding een grote betekenis. In de loop van de spirituele ontwikkeling wordt de betrokken personen door een goddelijke macht iedere controle uit handen genomen, daarom is meer dan het normale, alledaagse zelfmanagement nodig om zich in dit proces – met zijn eisen, hindernissen en crises – te kunnen handhaven. Hoewel dus de controle over dit proces in toenemende mate verloren gaat, ligt tegelijkertijd de verantwoording voor het slagen van dit proces toch bij de personen zelf! Voor de eigen ontwikkeling is het verlangen een belangrijke wegwijzer die vooral in het kader van persoonlijke begeleiding (spirituele coaching / geestelijke begeleiding) de nodige aandacht zou moeten krijgen.

Los van de individuele spirituele ontwikkeling van leidinggevendens worden dan in het laatste hoofdstuk ook conclusies met betrekking tot de praktijk van bedrijven en organisaties getrokken (hoofdstuk 11). Hierbij wordt duidelijk dat goede leiding (aan mensen) altijd ook een spirituele leiding is en dat het vooral in tijden van economische (globale!) crisis voor leidinggevendens heel belangrijk is de vraag naar het eigen vertrouwen aandacht te geven. Het is belangrijk zich met zijn eigen onzekerheid te confronteren en deze in de persoonlijke spiritualiteit te integreren. In dit verband wordt dan nog eens de vraag naar de »maakbaarheid« van spiritualiteit bereflecteerd die al in het begin in het kader van het onderzoek (hoofdstuk 3) naar voren gehaald werd. Indien

de oplossing van de actuele problemen (in de literatuur méér dan in de praktijk) in spirituele aspecten gezocht wordt, dan komt het vermoeden op dat spiritualiteit hierdoor gefunctionaliseerd en van haar eigenlijke doel vervreemd wordt. Ter besluit wordt nog gewezen op de grote betekenis van spirituele leidinggevenden voor ondernemingen, economie en de maatschappij als geheel, omdat deze met hun creatieve potentieel en hun crisis-ervaring een belangrijke bijdrage tot constructieve oplossingen en ontwikkelingen kunnen leveren. Om tegen alle complexe uitdagingen en het snelle veranderingstempo van de huidige tijd opgewassen te zijn, is er tevens ook een algehele acceptatie van het fenomeen »verandering« en »wijziging« nodig. Zo is er vooral de bereidheid nodig om problemen en moeilijkheden als leeropdrachten te begrijpen en crises als een uitdaging te aanvaarden. Het werd duidelijk dat voor het slagen van veranderingsprocessen de ontwikkeling van het persoonlijke vertrouwen en van de innerlijke zekerheid een grote betekenis hebben. Als basisgegevens hebben ze de functie van een fundament waarop pas dan al het andere opgebouwd kan worden.

A.6 Summary

The starting point

In the research framework we describe introductorily with regard to *leadership* and spirituality (chapter 3) that the situation in companies and organizations is in general very complex. Particularly permanent processes of change require much energy and paralyze creativity, which is consequently lost for the actual work process. Moreover, processes of change reveal their own dynamic which is often uncontrollable and precisely for this reason displays parallels with spiritual development. The increasing pressure and the demand for ever greater achievements therefore increase the call for a »cultural change«. Terms such as meaning and introspection are for this reason very much of current interest. It is expected of managers that besides the daily stress they will go in search of meaning as well, and that they are also able to make this dimension accessible for their staff. The demands made of the competence of managers have thus increased, so that the question presents itself what processes of development managers themselves have to undergo in order to meet such high, and moreover spiritual, demands. Even more than in times of stability, in these times of uncertainty aspects such as confidence and inner security are important, skills which are important precisely for directing and leading people. But how can managers develop confidence and inner security in times of uncertainty? Especially when managers are at the same time distancing themselves from traditional religion and traditional forms of spirituality. As a consequence of this estrangement they go in search of other sources, often however without joining another religion or spiritual school. The “spirit of the times” therefore plays an important part in the spiritual development of managers. This also applies to the four clients whose counselling sessions were analyzed for this study. They show a basic, but free and unattached spirituality which has little or no embedment in a traditional religion or spiritual school, but are at the same time not noncommittal. For this reason and against the background of the postmodern noncommittal attitude, the meaning of commitment or attachment is also discussed in this study.

The objective of this study

The objective of this study is an exploration of mainly the spiritual dimension of individual development processes of managers. The focus lies on phases of change or crisis-like decision-making moments, because the expectation is that it is mainly in times of uncertainty that spiritual aspects will appear. The way in which managers deal with their uncertainty in such phases or moments is studied, and also what the importance of spirituality is for the development of inner security and confidence in these secular times. The intention is to formulate initial hypotheses which can subsequently be tested and possibly made more concrete in later studies.

The approach

Starting from the great field of the study of spirituality and against the background of personal experience in coaching and counselling managers, this study is performed in its entirety as an interdisciplinary, explorative literature study on the boundary between psychology and spirituality. Interdisciplinary, because we suspected that the spiritual development of managers simultaneously touches on their psychological development. Explorative, because it concerned an exploration of the broad field of spirituality and leadership, but also an exploration of spiritual development in the Christian as well as the alternative context.

In this connection we first of all did a study of psychological development (chapter 4), and in a second step also regarding spiritual development (chapter 5). Because the results did not yield sufficient insights, however, the study was extended to the boundary between psychology and spirituality. The movements of alternative spirituality were included (chapter 6), as well as the scholarly reflections of various schools of spiritual psychology (chapter 7). With an eye to the complexity of the research questions and also of the results of the literature study as a whole, the insights regarding spiritual development in general were first reflected upon (chapter 8) and subsequently applied to the situation of managers (chapter 9) and given an empirical basis by means of statements of clients from their counselling sessions. In two closing chapters references for the support of managers were added (chapter 10) and conclusions were drawn with regard to the practice in businesses and organizations (chapter 11).

Short summary of the results

For a first approach to the spiritual development of managers, and because there was likewise the suspicion that this development also touches on the boundary between psychology and spirituality, spiritual development was discussed from multiple points of view. In the context of the literature study it was important also to come to an understanding of psychological development (chapter 4). Development is a passive occurrence that is accompanied by a certain »urge« and takes place in phases, which are however not closed off but merge into one another and are sometimes also characterized by shifts or stagnations; it accordingly does not occur along straight lines.

Developmental psychology has several meaningful models at its disposal which were already developed in the second half of the 20th century. The various aspects of human development during the first years of life are later supplemented by so-called lifespan psychology. It became clear that at an adult age as well there is still a development taking place and that moreover the transitions between the different phases are important, but are also characterized by crisis. Particular years of crisis are the transition to the middle of life in which many people reconsider and possibly correct their fundamental orientation. The goal of psychological development as a whole is the unfolding of the »own«. In connection with psychological development, the boundary with spirituality was also studied, which unfortunately yielded few real results. Only humanist

psychology and depth psychology show overlap with spiritual development; both are therefore discussed more elaborately later (chapter 7).

In addition to the study of psychological development, a literature study regarding spiritual development in the Christian context was also done (chapter 5). In this connection it became clear that nearly every author has his own opinion on and definition of spirituality, but that as a whole what is central is the human being's relationship with God and especially the desire to reach God. These different definitions came into being against the background of important shifts of emphasis that took place within Christian spirituality in the course of time (from mysticism to asceticism and back). It also became clear that the basal spirituality of people who lead an active life in the world (so-called »lay«-spirituality) in its originality certainly has its own place next to the spirituality of monastics or clerics. In this regard the attitude towards work (as spirituality) plays an important role. Apart from the various forms of spirituality it became visible that living spiritual development is a path of experience and goes hand in hand with a process of transformation. In this respect the literature shows many models, down to the depiction of spiritual development as a spiral.

Just as in psychological development, life crises have a great significance in spiritual development as well. Life crises can foster spiritual development, but spiritual development in turn can also lead to life crises. Because in the counselling sessions with the clients the question as to one's own vocation repeatedly surfaced, the aspect of vocation was also included in this literature study. In connection with psychological development it had already become clear that development always takes place in a field of tension between lower and higher poles (e.g. between self-interest and conscience). This could also be concluded for spiritual development, with particular emphasis on the field of tension between God and human being. Thus on the whole some common ground with psychological development became visible, but yet it became clear that (at least in the literature) not much attention has been paid to the boundary with psychology in general.

Because the four clients who were involved in this study with their processes of development revealed a spirituality that was influenced both by traditional religion and by alternative spiritual movements, the new and alternative spirituality was also studied (chapter 6). Characteristic of alternative spirituality is that it includes psychological aspects and in general has a strong focus on experience. In this literature study it became clear that the new and alternative movements arose in an atmosphere of secularization and general crisis of faith. And that they (in all their diversity) usually derive their identity from their criticism of traditional religious doctrine and especially their criticism of the churches. The detachment from ties with a tradition, however, has led to the phenomenon of the spiritual "seeker". In search of intense and religious experiences, people *switch* between the various movements, but usually do not enter into a new, permanent commitment. Like the Christian churches, the alternative movements are therefore also affected by the postmodern noncommittal attitude.

Through the involvement of psychological aspects among other things a sort of “psychologized” spirituality has arisen that can often sooner be understood as a support for one’s life than that it supports the development of a personal relationship with God. Much criticism is therefore levelled at the new spiritual movements (from the side of Christians) which focuses mainly on the (for Christians) vague concept of God within these movements, but also on the noncommittal attitude of many spiritual seekers.

Because while psychological aspects are involved in the movements of alternative spirituality, but are then not reflected on further in the relevant literature, the literature study was extended to scholarly reflections regarding the boundary between psychology and spirituality (chapter 7). We researched what insights regarding spiritual development exist in the schools of so-called spiritual psychology. Very elucidating were especially the studies and reflections of Jung, Maslow, Assagioli, Frankl, De Wit and Wilber. All of them show that we are dealing with a continued or higher development of the human being and that this further development has its goal in the transcendent dimension. There is even mention of the dissolution of the ego which hinders the spiritual development as a serious obstacle.

The insights from these various literature studies were summarized and reflected upon in two following chapters. In a separate chapter, first of all, spiritual development in general was reflected on, in order to then apply these insights to the situation and development of managers in a subsequent chapter. In the reflection regarding spiritual development in general (chapter 8) the complex interaction between the psychological and spiritual dimensions was discussed as well. Here it was demonstrated that at the turning point to spirituality, »psychologized« spirituality can possibly form an important transitional phase in the present day. The factual spiritual development then reveals itself as a process (with certain characteristics) that is borne by the desire for God. In multiple phases, people increasingly conquer their normal self-involvement and focus on God more and more. In this process crises fulfill an important function and this also applies to the development of confidence and inner security.

The insights regarding general spiritual development were then applied to the situation and spiritual development of managers (chapter 9). First we discussed the situation of managers, especially with an eye to their high position and their exemplary function. The specific field of tension in which their development takes place became clear. Especially the field of tension between power and powerlessness seems of importance. Other fields of tension are the consequence of the tension between phases of action and inaction (especially in the transition between these two phases) and of the tension between the desire for development and freedom on the one hand and the normal human need for security on the other. With regard to the development of confidence and inner security the conclusion was drawn that this development is surprisingly complex. In order to approach this complexity a distinction was drawn – hypothetically and by way of support

– between the I-pole and the (spiritual) self-pole, between which the spiritual development takes place. The normal, stable I is destabilized in times of uncertainty or crisis, one's sense of security and usually also one's confidence are lost and have to be won again in a laborious process. In the meantime a confidence in the process itself can arise (»process-confidence«). These reflections on the various phases or aspects were always tied in with clients' statements from their counselling sessions, in order to underpin or supplement the insights from the literature.

Next the references that were given in the literature regarding spiritual development – especially for managers – were taken up (chapter 10). These references were supplemented with experiences from our own counselling practice. In connection with spiritual development (besides getting everyday tasks done) aspects like self-management and self-direction are of great importance. In the course of the spiritual development all control is taken from the persons involved by a divine power, so that more than the normal, everyday self-management is necessary to hold one's own in this process – with its demands, obstacles and crises. So although control over this process is lost to an increasing extent, the responsibility for the success of this process at the same time lies with the persons themselves! For one's own development, desire is an important pointer which should be given the necessary attention, especially within the scope of personal counselling (spiritual coaching / spiritual direction).

Apart from the individual spiritual development of managers, in the final chapter conclusions are also drawn regarding the practice of businesses and organizations (chapter 11). What becomes clear is that good leadership (of people) is always also spiritual leadership and that especially in times of economic (global!) crisis it is very important for managers to give attention to the question of their own confidence. It is important to confront oneself with one's own insecurity and to integrate this in one's personal spirituality. In this context the question of the »manipulability« of spirituality is reflected on, which was already put forward in the beginning in the research framework (chapter 3). If the solution to current problems (in the literature more than in practice) is sought in spiritual aspects, the suspicion arises that this means a functionalization of spirituality which alienates it from its actual aim. In closing the great importance of spiritual managers for businesses, economy and society as a whole is pointed out, because with their creative potential and crisis-experience they can offer a significant contribution to constructive solutions and developments. In order to be equal to all the complex challenges and the quick changes of the present day, a complete acceptance of the phenomenon »change« and »alteration« is also necessary. What is chiefly needed is a willingness to understand problems and difficulties as tasks to learn from and accept crises as a challenge. It became clear that the development of personal confidence and inner security are highly significant for the success of processes of change. As basic data they have the function of a foundation, upon which only then all the rest can be built.

Danksagung

Eine solche Arbeit kann niemals ohne die Hilfe von Begleitern, Kollegen und Freunden zustande kommen:

Zutiefst dankbar bin ich meinen beiden Begleitern Prof. Dr. Frans Maas und Prof. Dr. Hein Blommestijn, von denen ich gelernt habe, meine eigenen Vorannahmen in Bezug auf Spiritualität immer wieder zu hinterfragen und mich so langsam dem eigentlichen Wesen des Phänomens »Spiritualität« anzunähern.

Zutiefst dankbar bin ich auch meinen Klienten, also den vielen Führungskräften, die in der langen Vorphase dieser Untersuchung ihren jeweils ganz eigenen Beitrag geleistet haben. Ohne die Bereitschaft, ihre manchmal schmerzhaften Prozesse offen zu besprechen, wäre es mir niemals möglich gewesen, ein Gespür für Entwicklungsprozesse und insbesondere für spirituelle Entwicklung zu bekommen. Dazu gehören insbesondere auch die vier Klienten, deren Begleitungsgespräche für diese Untersuchung aufgezeichnet und ausgewertet wurden. Eure Beiträge haben die theoretischen Reflexionen mit »Leben« gefüllt.

Dankbar bin ich auch meinen Gesprächspartnern aus dem Bereich »Management und Spiritualität«, die mich dabei unterstützt haben, meinen Blick für spirituelle Aspekte mitten im chaotischen und anspruchsvollen Managementalltag zu schärfen: Prof. Dr. Paul de Blot, Prof. Dr. Thomas Dienberg, Prof. Wessel Ganzevoort, Prof. Dr. Klaus Henning, Drs. Huib Klamer, Prof. Dr. Johan Verstraeten und Dr. Bart Voorluis. In Fragen zur Psychologie erhielt ich von Dr. Jos Pieper Unterstützung und in allen Fragen zur Literatur war Drs. Henk Rutten eine große Hilfe für mich.

Zutiefst dankbar bin ich auch meinen Kollegen-Freunden, die mir mit Rat und Tat zur Seite standen: Brigitte Bürger M.A., Dipl. theol. Hubertus Deuerling CO und PD Dr. Annette Meuthrath, sowie meinen Freunden Joseph Giesen, Djafar Etminan, Inge Jacobs, Regine Plate, Petra Niehaus, Miltiades Ntokoros und Jo Brounen. Ohne euch würde es diese Arbeit nicht geben!

Curriculum Vitae

Erika Helene Etminan (1949)

Technische Berufsausbildung bei den Dürr-Werken (Babcock-Konzern); Studium Maschinenbau, Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation an der RWTH Aachen; wissenschaftliche Mitarbeiterin am Hochschuldidaktischen Zentrum (HDZ) in Aachen sowie Dozentin für Betriebspsychologie und Mitarbeiterführung bei der Handwerkskammer Aachen.

Seit 1988 freiberufliche Beratungstätigkeit für Betriebe und Organisationen sowie Trainings, Coaching und spirituelle Begleitung für Führungskräfte.

Daneben Studium der Religionswissenschaft an der Katholischen Universität Nimwegen (NL); Lehraufträge für Religionswissenschaft an der Fachhochschule für Theologie in Sittard (NL) und seit 2012 am Theologischen Institut Rolduc in Kerkrade (NL).